

# **”SELKEYTTÄ, RUTIININOMAISUUTTA JA RAJOJA”**

Marketin ylläpito pienessä yksikössä

## Tiivistelmä

Tekijä Koskela, Jonna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Kevät 2020
	Sivumäärä 71 + 2 liitesivua	
Työn nimi <b>”Selkeyttä, rutiinomaisuutta ja rajoja”</b> Marketin ylläpito pienessä yksikössä		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli edistää Yrityksen X marketin ylläpitoa ja sen strategisen kehitysohjelman toteuttamista. Työssä tuotiin esille yrityksessä työskentelevien työntekijöiden näkemyksiä marketin nykytilasta ja sen kehittämistä. Näiden pohjalta tehtiin toimeksiantajalle kehitysehdotuksia marketin ylläpidon parantamiseksi.</p> <p>Marketin ylläpitoa tarkasteltiin kolmesta teoreettisesta lähtökohdasta. Jatkuvaa oppimista tarkasteltiin osana osaamisen kehittämistä. Työn tuloksellisuutta edeltävä tehokkuus, hyvinvointi ja työn imu saivat yllä käsitteen sisäinen motivaatio, joka määriteltiin psykologisiin perustarpeisiin pohjautuvalla itseohjautuvuusteorialla. Toimeenpanon käsitteellä havainnollistettiin itse aikaansaamisen prosessia, sitä kuinka motivaatio muuttuu tekemiseksi.</p> <p>Empiirinen osa tehtiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tietoa kerättiin kuuden teemahaastattelun avulla marras-joulukuun aikana. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysin periaatteiden ohella tutkijan kokemusta työkontekstista.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan marketin ylläpidon kuvattiin edellyttävän selkeämpää vastuunjakoa, tiedon jakamista ja toisten auttamista. Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat kiinnostusta uuden oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Lisäksi oma asennoituminen ja motivaatio nähtiin tärkeänä vaikuttavana tekijänä työn tuloksellisuudessa. Johtopäätöksenä todettiin, että marketin ylläpito on useita yhteen kietoutuneita asioita sisältävä kokonaisuus, johon ei ole yhtä ratkaisua. Empirian ja teorian synteeseistä muodostuneet kehitysehdotukset luovutettiin kokonaisuudessaan luottamuksellisena tammikuussa toimeksiantajalle.</p>		
Asiasanat Jatkuva oppiminen, sisäinen motivaatio, toimeenpano		

## Abstract

Author Koskela, Jonna	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 71+ 2 appendix	
Title of publication <b>"Clarity, routine property and limits"</b> Maintenance of the supermarket in small unit		
Name of Degree Bachelor of Thesis in Service Management		
Abstract <p>The objective of the study was to develop the maintenance of the supermarket X of and the carrying out of strategic development programme as a part of it. In the work the views of the workers who work in the unit on the present state of the supermarket and on the developing of it were brought out. Based on these development proposals were made to the principal to improve the maintenance of the supermarket.</p> <p>The maintenance of the supermarket is examined from three theoretical starting points. The constant learning is examined as a part of the developing of the know-how. The effectiveness that precedes the profitability of the work, welfare and the suction of the work get a concept on themselves, the internal motivation, which is described, based on the self-direction theory which is based on psychological basic needs. With the concept of the execution the process of the accomplishing itself was illustrated how the motivation becomes for the doing it.</p> <p>The empiric part was made as a qualitative case study. The information was gathered during November-December with the help of six theme interviews. The results in the analysis have been utilised in addition to the principles of the content analysis the researcher's experience of the work context.</p> <p>The maintenance of the supermarket a clearer distribution of responsibility, sharing of the supposing information and the helping of others were described according to the research results. The ones, which had participated in the study, described the interest for learning and developing of the new know-how. Furthermore, the own attitude and motivation were seen as an important affecting factor in the profitability of the work. It was stated as a conclusion that the maintenance of the supermarket is together a wholeness that contains several entangled matters and to which there is not one solution. The development proposals which had consisted of the synthesis of a Empire and theory were given in January to the principal.</p>		
Keywords Constant learning, internal motivation, execution		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	JATKUVA OPPIMINEN .....	7
2.1	Yksilön oppiminen .....	7
2.2	Tieto - edellytys organisaation jatkuvalla oppimiselle .....	11
2.3	Osaaminen jatkuvan oppimisen tuloksena.....	13
2.4	Jatkuva oppiminen Yrityksen X strategisen kehittämisohjelman perustana.....	14
3	SISÄINEN MOTIVAATIO .....	16
3.1	Kaksi tapaa motivoitua: ulkoinen ja sisäinen motivaatio .....	17
3.2	Itseohjautuvuusteoria ja psykologiset perustarpeet .....	19
3.3	Motivaatiosta innostukseen.....	24
3.4	Sisäinen motivaatio marketin ylläpidossa .....	25
4	TOIMEENPANO .....	27
4.1	Fokus .....	28
4.2	Työvire .....	31
4.3	Tavoitteen hallinta.....	33
4.4	Toimeenpano marketin ylläpidossa.....	34
5	MENETELMÄT, AINEISTOT JA PROSESSI.....	36
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	36
5.2	Tutkimuksen toteutus .....	38
5.3	Tutkimustulokset .....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	48
6.1	Pohdinta .....	48
6.2	Kehitysehdotukset.....	55
6.3	Työn arviointi.....	59
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	62
7	YHTEENVETO .....	64
	LÄHTEET .....	67
	LIITTEET .....	72

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Työnteolta vaaditaan usein tehokkuutta ja samalla pitäisi omaksua uusia toimintatapoja unohtamatta sitä, mitä kaikesta jää viivan alle. Tämä on melko tyypillinen tilanne nykyisessä kiihtyvästi muuttuvassa ja kompleksisessa työympäristössä. Suuret hypermarketit haastavat pienten myymälöiden kannattavuutta. Pienet marketit voivat myös sijoittua muiden liiketoimintojen yhteyteen. Tällöin työntekijöiltä odotetaan osaamista lähes kaikilla osa-alueilla, jolloin onnistunut kokonaisuus syntyy kaikkien vuorossa olevien työntekijöiden keskinäisestä yhteistyöstä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Yrityksen X marketin ylläpidon kehittämistä. Yritys X on luonut kehittämisen perustaksi omaan asiakastutkimukseen pohjautuvan kehitysstrategian (liite 1), minkä edistäminen on työssä vahvana tarkastelun kohteena. Strategisen kehitysohjelman toteuttaminen on aloitettu Yritys X:n toiminnassa kesällä 2019. Vaikka sen jalkauttamisen aloittamisesta on kulunut pian vuosi, on aihe edelleen puhutteleva. Kyseessä on iso kokonaisuus, johon tällä opinnäytetyöllä pyritään osaltaan vaikuttamaan.

Tuomi ja Sumkin (2012) määrittelevät tuloksellisen työn koostuvan osaamisesta, motivaatiosta ja johtamisesta. Jatkuvan parantamisen ja tehokkuuden periaatetta soveltaen työn tuloksellisuuden voisi ajatella syntyvän siitä, että tehdään oikeita asioita. Toimeksiantajan edustajan kanssa keskustellessa nousi esille kaksi relevanttia näkökulmaa marketin kehittämisen kannalta: Asiakaspalautteiden, myynnin ja hävikin perusteella on pohdittu, onko myymälän valikoima oikea ja muuttuvassa maailmassa asiakkaiden tarpeita vastaava. Toiseksi ehdotettiin mahdollisuutta selvittää toimipaikan sisäistä toimintaa ja jatkuvaa tekemistä, mikä myös osaltaan vaikuttaa tulokseen. Jälkimmäinen näkökulma sopi hyvin Yrityksen X strategiseen kehitysohjelmaan. Siksi tässä opinnäytetyössä on päädytty tutkimaan henkilökunnan toimintaa marketin kehittämisen osana. Teoreettisesti marketin ylläpitoa tarkastellaan jatkuvan oppimisen, sisäisen motivaation ja toimeenpanon eli volition näkökulmista. Näkökulman valintaa puoltaa muuttuva toimintaympäristö, jossa esimerkiksi kerran opettelemisen sijaan on ehkä tärkeämpää sopeutua muutoksiin ja omaksua jatkuvan oppimisen malli. Lähtökohtana tutkimukselle on myös se, että oikein toteutettuna työskentelyn tehostaminen ja työhyvinvointi tukevat toinen toisiaan (Parpei 2018, 18). Käytännössä tehokkuuden tarkoituksenmukainen toteuttaminen ei välttämättä kuitenkaan ole niin yksinkertaista.

Laatikainen (2011) on tutkinut pienen Shell Veturin myymälän tehokasta toteuttamista myymäläprosessin näkökulmasta. Vaikka kyseessä on tapaustutkimus, jonka tulokset

ovat heikosti yleistettävissä muihin marketteihin, voidaan tutkimuksesta tunnistaa joitain relevantteja lähtöoletuksia tälle tutkimukselle. Laatikaisen (2011, 43) tekemän tutkimuksen mukaan muuan muassa osaava ja motivoitunut henkilöstö vaikuttaa marketin hyvään suorituskykyyn myymäläprosessiin liittyvien toimintojen ohella. Asioiden kehittäminen ei pönistakaan ainoastaan ylätasolta järjestelmälähtöisesti, vaan tärkeää on myös yksilötason aktiivisuus (Raisio & Kuorikoski 2017). Yrityksessä X tehty asiakastyytyväisyystutkimus tarjoaa myös perustaa marketin nykytilan arvioinnille. Tutkimuksen tulosten kautta saadut palautteet avartavat asiakkaiden kokemaa tyytyväisyyttä tuoden esille myös kehityskohteita.

Tavoitteiden saavuttamista ei ole aiemmin tutkittu vastaavassa kontekstissa yksittäisten työntekijöiden työvireen ja toimeenpanon näkökulmasta. Yleisesti työelämässä sisäisen motivaation on kuitenkin esimerkiksi tutkittu vähenevän kiireen ja määrällisen ylikuormituksen vuoksi (Härkönen 2008, 283). Yrityksen rakenteita ja tehtäviä on mahdotonta muuttaa tuloksellisesti huomioimatta ihmisten oppimisprosessia ja muuttumista yrityksen tavoitteiden rinnalla (Ruohotie 1998, 112). Myös Parpei (2018, 49) toteaa tuloksellisen työskentelyn perimmäisten vaikuttimien jäävän piiloon ilman yksittäisten työntekijöiden uskomusten roolin sisäistämistä ja hyväksymistä.

Myymälän ylläpitoa on tähän mennessä analysoitu lähinnä yrityksen strategisen kehitys-ohjelman pohjalta. Opinnäytetyön on tarkoitus avata toinen ikkuna tarkastella ongelmaa tuoden esille yksilöiden subjektiivisen näkökulman myymälän ylläpitoon. Tällaista yksilö- ja yhteisötason sekä sisäisen ja ulkoisen todellisuuden huomioivaa periaatetta kutsutaan integraaliseksi ajatteluksi. Se on tapa hahmottaa monimutkaisia ja useiden tekijöiden vaikutuksesta riippuvaisia tilanteita. (Jakonen & Kamppinen, Kallion 2016 mukaan.) Oheisessa taulukossa on kuvattu integraaliajattelun mukaisesti opinnäytetyön teoreettisia lähtökohtia huomioiden sekä marketin ylläpidon perusteet että siellä työskentelevien ihmisten sisäinen todellisuus.

Taulukko 1. Yrityksen X marketin ylläpidon kokonaisuus integraaliajattelua soveltaen (mukailtu Jakonen & Kamppinen, Kallion 2016 mukaan).

	<b>Sisäinen todellisuus</b>	<b>Ulkoinen todellisuus</b>
<b>Yksilötaso</b>	Sisäiset motiivit, asenteet, ajattelutavat, uskomukset	Onnistumisen mittarit, tulospalkitseminen
<b>Yhteisötaso</b>	Yhteistyö, oppiminen, osaamisen kehittäminen	Marketin ylläpidon järjestelmät, toimitusprosessit

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on parantaa Yrityksen X marketin ylläpitoa, mikä edelleen lisää pidemmällä aikavälillä niin asiakkaiden kuin työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä liiketoiminnallista tulosta. Marketin ylläpito nivoutuu olennaisesti Yrityksen X strategiseen kehitysohjelmaan, jonka onnistunut toteuttaminen on tämän tutkimuksen keskiössä. Tavoitteena on löytää keinoja siihen, miten kehitysohjelmaa toteutetaan onnistuneesti. Ensin kuitenkin selvitetään, mitä asioita työntekijät kokevat haasteelliseksi marketin ylläpidossa. Tämä luo perustan myymälän ylläpitoa edistävälle kehitysehdotuksille. Tulosten pohjalta on tarkoitus tehdä konkreettiset kehittämissuositukset marketin ylläpidon parantamiseksi sekä kuvata keinot niiden saavuttamiseksi. Kehittämissuositukset voidaan ajatella toimipisteen operatiivisina tavoitteina. Toivottua tulevaisuudentilaa on helpompi lähestyä tavoitteiden kautta, vaikka niitä ei koskaan saavutettaisi.

Tutkimuksessa otetaan vahvasti esille marketissa työskentelevien näkökulma ja lähestytään kehitysohjelman toteuttamista näiden yksilöllisistä kokemuksista käsin, mikä parhaimmillaan perustelee tutkimuksen jälkeen tehtävien päätösten relevanttiutta. Tulevaisuudessa marketin töiden organisointia koskevia päätöksiä voidaan tehdä tutkimuksessa syntyneen tiedon pohjalta, ja parhaimmillaan tutkimusprosessi itsessään jo edistää esimerkiksi työntekijöiden motivoituneisuutta itsensä toteuttavana ennusteena. Pyrkimyksenä on myös ymmärtää, miten tavoitteiden saavuttamista voisi tehokkaimmin johtaa ja mikä oikeastaan on olennaisinta tavoitteiden saavuttamisen kannalta yksikössä.

Näin päätutkimuskysymykseksi muotoutui: Miten Yrityksen X marketin ylläpitoa ja strategisen kehitysohjelman toteutumista voidaan tuloksellisesti edistää?

Alatutkimuskysymyksiä on kolme:

- Miten jatkuvaa oppimista voidaan soveltaa marketin ylläpidon osaamisen kehittämisessä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön motivoitumiseen marketissa työskentelyssä?
- Mitä marketin tehokas ja tarkoituksenmukainen työskentely edellyttää?

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä on seitsemän päälukua sisältäen kolme teorialukua ja empiirisen osan sekä johdannon, johtopäätökset ja yhteenvedon. Ensimmäisessä pääluvussa, johdannossa, taustoitetaan tutkimuksen aihepiiriä ja perustellaan sen tärkeys. Lisäksi tuodaan esille työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja työn rakenne.

Työn temaattista jaottelua noudattava tietoperusta on sijoitettu kolmeen seuraavaan pää-lukuun, lukuihin 2-4. Marketin ylläpitoa lähestytään kolmen teeman kautta, jotka ovat jatkuva oppiminen, sisäinen motivaatio ja toimeenpano. Kunkin teeman viimeinen alaluku sisältää myös strategisen kehitysohjelman ja marketin ylläpidon kokonaisuuteen liittyvän soveltavan tarkastelun. Teorianmuodostuksen edellyttämä johtoajatus on muotoiltu seuraavasti: Onnistuakseen Yrityksen X strategisen kehitysohjelman soveltamisessa marketin ylläpito edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa oppimista ja toimeenpanokykyä, mitä sisäinen motivaatio tukee. Tietoperustan teemojen valintaa ja niiden rajoitteita sekä merkittävyyttä tämän työn kannalta on havainnollistettu taulukossa 2.

Taulukko 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

<b>Tieto- perustan pääkäsite</b>	<b>Mitä selittää?</b>	<b>Mitä jättää ulkopuolelle?</b>
Jatkuva oppiminen	Yksilön suorituskyky on parhaimmillaan tehtävissä, jotka hän osaa ja joita haluaa tehdä. Ihminen myös oppii parhaiten asioita, joista on innostunut. (Martela & Jarenko 2014.) Kompleksinen ympäristö edellyttää kykyä poimia osaamisen kannalta oppimisen arvoiset elementit (Sydänmaanlakka 2003, 113).	Oppiminen täytyy sitoa yrityksen tavoitteisiin, sillä oppiminen itsensä kehittämisen vuoksi ei ole yritykselle välttämättä tuloksellista. Osaamisesta ei myöskään ole hyötyä jos sitä ei saada käytäntöön.
Sisäinen motivaatio	Sisäinen motivaatio johtaa työn imuun, mikä edelleen selittää tehokkuutta, hyvinvointia ja luovuutta eli työn tuloksellisuutta (Martela & Jarenko 2014).	Motivaatio vaihtelee eri tilanteissa ja ihmistä motivoi useat erilaiset asiat. Motivaatio yksin ei riitä tavoitteiden saavuttamiseen.
Toimeenpano	Toimeenpano on merkittävin asia tavoitteen saavuttamisen kannalta. Volitio vastaa siitä, että työskentely suuntautuu tavoitteen saavuttamisen kannalta olennaiseen tekemiseen (Parpei 2018, 20). Osaaminen edellyttää tiedon siirtämistä käytäntöön. Volitio vastaa tavoitteiden saavuttamisesta silloinkin kun ei ole motivoitunut. (Parpei 2018.)	Aikaansaaminen täytyy kanavoitaa yrityksen kannalta tärkeisiin tavoitteisiin.



Jatkuvaa oppimista käsittelevä luku 2 on jaettu kolmeen osioon: yksilön oppimiseen, osaamiseen ja tietoon näiden edellytyksenä. Koska oppiminen on hyvin laaja ja monimutkainen prosessi, käsitellään oppimista lähinnä yksilön näkökulmasta. Lisäksi havainnollistetaan uskomuksien vaikutusta oppimiseen ja oppimista rajoittavia tekijöitä. Seuraavaksi pohditaan, mikä on tiedon merkitys oppimisessa ja miten tiedon siirtymistä organisaatiossa voidaan kuvata. Osaamista puolestaan lähestytään muutaman määritelmän kautta yleiseen osaamisen merkityksen tarkasteluun organisaatiossa. Lopussa oheiset jatkuvaan oppimiseen valitut teoriat peilautuvat osana opinnäytetyön kohdeyritystä.

Kolmannessa luvussa sisäistä motivaatiota lähestytään motivaation määritelmän ja muutamien motivaatioteorian johdattamana kohti ulkoisen ja sisäisen motivaation tarkastelua. Sisäistä motivaatiota on käsitelty Ryan ja Decin kehittämän itseohjautuvuusteorian ja psykologisten perustarpeiden pohjalta. Seuraavaksi sisäisen motivaation merkitys kruunataan, kun kysymyksenä on sisäisen motivaation vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. Soveltava osuus muodostuu yrityksessä olevien motivaatiotekijöiden tarkastelusta.

Toimeenpanoa lähestytään neljännessä luvussa nojautuen Ria Parppein kirjallisuuteen ihmisen kyvystä saada aikaan asioita. Mitkä ovat prosessit toimeenpanokyvyn taustalla? Miksi toiset ovat aikaansaavempia kuin toiset? Miten toimeenpanokykyä voi kehittää? Luvun lopussa vastataan edellä mainittuihin kysymyksiin myös Yrityksen X näkökulmasta.

Viides luku jakaantuu jälleen kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa perustellaan opinnäytetyön menetelmälliset valinnat, laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu. Toisessa osassa kuvataan tutkimuksen toteutus sisältäen aineiston keruun ja tutkittavien valinnan. Kolmannessa osassa on kuvattu aineiston analysointitapa sekä tutkimustulokset kokonaisuudessaan.

Johtopäätökset on esitetty kuudennessa pääluvussa, joka alkaa tutkimuksen tuloksista muodostettujen synteisien kuvaamisella ja pohdinnalla. Johtopäätösten tekemisessä on hyödynnetty omia havaintoja perustelemaan ja avaamaan lukijoille tutkimuskontekstin todellisuutta. Tutkimuskysymyksiin vastataan empirian ja teorian päällekkäisen tarkastelun avulla. Lisäksi on pyritty ymmärtämään toiminnan logiikkaa eli marketin ylläpitoon vaikuttavia tekijöitä ja toimintaketjuja kolmen teeman näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tässä osiossa esitetään myös konkreettiset kehitysehdotukset toimeksiantajalle sekä keinot niiden toteuttamiseksi. Pohdinnan tuloksena kaikista esille nousseista asioista ei löytynyt relevanttia kehitysehdotusta. Siksi esille on nostettu myös muutamia marketin ylläpidon kannalta tärkeitä teemoja ja kuvattu niiden laajempaa merkitystä organisaatios-

sa. Johtopäätökset-luvun päättää työn arviointi niin tutkimuksen tavoitteiden toteutumisen kuin tutkimuksen luotettavuudenkin osalta.

Seitsemäs ja samalla viimeinen pääluke on yhteenveto, joka kokoaa tutkimuksen alusta loppuun. Yhteenvedon jälkeen lopussa ovat työssä käytetyt lähteet sekä liitteet.

## 2 JATKUVA OPPIMINEN

Oppiminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin toiminnassa (Sydänmaanlakka 2003, 30). Albert Einstein (Torkkolan 2015, 32 mukaan) on puolestaan kuvannut oppimista siten, että se ei ole tiedon keräämistä vaan mielen harjoittamista ajattelemaan. Opetushallituksen pääjohtaja Olli-Pekka Heinonen (2020) määrittelee oppimisen muutokseen sopeutumiseksi. Jatkuvalle oppimiselle, jota kutsutaan myös elinikäiseksi oppimiseksi, tarkoitetaan läpi elämän tapahtuvaa oppimista ja kouluttautumista. Jatkuva oppiminen voi tapahtua monin eri tavoin: Muodollisella oppimisella tarkoitetaan organisoidussa ja strukturoidussa kontekstissa tapahtuvaa oppimista. Epämuodollinen oppiminen puolestaan on suunnitellussa tehtävässä, kuten työssä, tapahtuvaa oppimista, jossa ei ole varsinaista oppimisaktiiviteettia. Tällainen oppiminen ei johda muodollisen oppimisen tavoin todistukseen tai diplomiin. Informaali oppiminen tapahtuu päivittäisten perhe-elämän, työn ja vapaa-ajan aktiiviteettien kautta. Sitä voisi luonnehtia myös vahingossa tapahtuvaksi tai keuhkulliseksi oppimiseksi. (Ranki 2019.) Oppiminen on ehkä osaamistakin tärkeämpää, kuten Sydänmaanlakka (2003, 25) on kirjoittanut: kilpailuetu on yrityksellä, jossa opitaan nopeimmin. Jatkuva muutos samoin kuin osaamisen kehittyminen edellyttävät jatkuvaa oppimista. Tehokkuuden vaatimus tekee toimintaympäristöstä helposti kaoottisen, mikä edellyttää yksilöltä myös jatkuvaa oppimista. Seuraavaksi käsitellään yksilön oppimista ja tietoa osana jatkuvaa oppimista. Lopussa jatkuvaa oppimista tarkastellaan osaamisen perustana.

### 2.1 Yksilön oppiminen

Jotta voidaan ymmärtää oppimista osaamiseen ja kokonaisuudessaan yksilön toimintaan vaikuttavana tekijänä, on syytä tarkastella itse oppimisprosessia. Ehkä tunnetuin yksilön oppimista kuvaava malli on Kolbin oppimiskehä (kuvio 1), joka soveltuu hyvin aikuisten oppimisen tarkasteluun. Mallissa oppimisen perustana pidetään tietynlaista uteliaisuutta eli halua oppia. Oppimisprosessin ensimmäinen vaihe onkin halu oppia kokemuksista eli toiminnan kautta. Tämän jälkeen oppiminen edellyttää aikaa arvioida kokemusta ja hankkia tarvittaessa siihen liittyvää tietoa prosessoiden erilaisia näkemyksiä ja tosiasioita. Kolmannessa vaiheessa pyritään ymmärtämään tietoa esimerkiksi käsitteellistämällä kokemusta. On hyvinkin eri asia tietää tai ymmärtää jokin asia. Tämä vaihe ja siinä syntynyt uusi tieto on pohja edelleen seuraavalle soveltamisen vaiheelle. Tieto laajenee kun sitä sovelletaan ja kokeillaan erilaisissa käytännön yhteyksissä. (Sydänmaanlakka 2003, 35-

36.) Opitun asian soveltaminen ja käyttö jonkin tavoitteen saavuttamiseen vasta luovat tiedolle ja oppimiselle arvon (Ruohotie 1998, 139).



Kuvio 1. Kolbin oppimisprossin kehä (mukailtu Sydänmaanlakka 2003, 35).

Kolbin malliin sisältyy ajatus kaikkien vaiheiden tärkeydestä oppimisprosessissa, ja siksi kaikki oppimistapahtumat tulisi suunnitella siten, että nämä vaiheet toteutuvat. Oppimisprosessin kehän vaiheisiin pohjautuen Sydänmaanlakka (2003) mainitsee neljä oppimista tukevaa sisäistä tekijää: oppimismotivaation, "ahaa"-elämykset, dokumentoinnin ja kokeilun. Ensinnäkin oppimista vahvistaa halua oppia eli oppimismotivaatio. Sisäistä motivaatiota oppimiseen edistävät muuan muassa kärsivällinen ja kannustava ohjaaja, tehtävien haastavuuden ja suoriutumismahdollisuuksien yhteensovittaminen sekä vaihtelevat ja mielenkiintoiset tehtävät (Ruohotie 1998, 39). Tämän jälkeen sisäisestä onnistumisen tunteesta syntyvät "ahaa"-elämykset tukevat oppimista. Oppiminen on vielä hyvä dokumentoida, jotta seuraavan kerran vastaavassa tilanteessa opittu asia on helposti palautettavissa mieleen. (Sydänmaanlakka 2003, 36-37.) Oppiminen ei kuitenkaan ole niin yksinkertaisen mekaaninen prosessi kuin malli ehkä antaa ymmärtää. Siihen vaikuttavat myös kunkin oma asennoituminen ja uskomukset. Esimerkiksi onnistumiset lisäävät itseluottamusta, mikä edelleen vahvistaa mielenkiintoa ja sitoutumista työhön (Ruohotie ym. 2008, 4). Seuraavaksi käsitellään oppimiseen vaikuttavia tavoite-, tehokkuus ja kontrolliuskomuksia. Sydänmaanlakka (2003, 37) kiteyttää osuvasti asenteiden vaikutuksen ihmisen toimintaan: "Yksilön asenteet määräävät, mitä hän näkee ja kuulee, mitä ajattelee ja tekee."

Tavoiteuskomukset voidaan jakaa suoriutumis-, oppimis-, välttämis- ja riippuvuusorientaatioihin. Suoriutumissuuntautumista ohjaa oma kyvykkyys ja pyrkimys olla parempi kuin toiset. Vaikka suoriutumissuuntautuneet pääsevät hyvin tavoitteisiin ja tekevät tulosta, pyrkivät he harvemmin syvällisesti ymmärtämään ja toteuttamaan organisaation strategioita. Suoriutumissuuntautuneet tarkastelevat työn suorittamisesta saatavia hyötyjä, ja painopiste on lopputuloksessa toisin kuin oppimissuuntautuneet, joiden tavoitteet yhdistyvät mielenkiintoisiin sisältöihin. Oppimissuuntautuneen toimintaa ohjaa halu kehittyä ja oppia. Lisäksi he ovat usein sisäisesti motivoituneita kun taas suoritusorientoituneet ovat ulkoisesti motivoituneita. Tyydytyksen tunne syntyy kun on tehnyt parhaansa ja ylittänyt omat odotuksensa. Tässä haasteeksi voi kuitenkin muodostua tehtävien viilaaminen ja oman osaamisen kehittäminen aikaansaamisen ja organisaation tärkeiden tavoitteiden johdonmukaisen saavuttamisen kustannuksella. Kokonaisuudessaan molemmissa on kääntöpuolensa, ja parhaaksi onkin todettu yhdistelmä näitä kahta suuntautumista. Silloin varmistuu sekä tavoitteiden että tulosten saavuttaminen ja itseohjautuva kehittyminen. (Parpei 2018, 51-53.)

Välttämissuuntautuneella fokus on epäonnistumisten välttämässä itse tehtävään keskittymisen ja yrittämisen sijaan. Riippuvuussuuntautumisessa puolestaan motivoi toisilta saatu palaute ja hyväksyntä, jolloin puuttuu helposti vastuunkanto omasta työsuorituksesta. Perinteisten tavoiteuskomusten rinnalla on esitetty vielä viides suuntautumisen muoto, aikaansaamissuuntautuminen. Siinä ihmistä ohjaa aikaansaamisen tarve ja tavoitteen merkityksellisyys. Aikaansaamissuuntautuneet luottavat omiin kykyihin ja osaamiseen sekä uskovat oman tekemisen vaikuttavan tavoitteen saavuttamiseen. Toisin sanoen tavoitteen saavuttamista ohjaa vahva volitio. Tavoitesuuntautumisen tunnistaminen ja hyödyntäminen on tärkeää organisaation tuloksellisen työskentelyn ja tehokkaan toimeenpanon kannalta. (Parpei 2018, 51-53.)

Tehokkuususkomuksilla tarkoitetaan yksilön luottamusta omaan kykyyn saavuttaa tavoite. Uskomuksilla on suuri vaikutus paitsi motivoitumiseen niin myös toimeenpanoon, sillä tehokkuususkomukset korreloivat positiivisesti toimeenpanon tehokkuuden kanssa. (Parpei 2018, 49.) Tehokkuususkomuksiin liittyy olennaisesti yksilön minäpystyvyys eli luottamus omiin kykyihin, osaamiseen ja selviytymiseen haasteiden edessä. Vahva pystyvyyden tunne korreloi positiivisesti itsensä likoon laittamisen ja rohkeampien valintojen kanssa. Itseluottamus on myös kontrolliuskomusten perusta. Ulkoiseen ja sisäiseen kontrolliin jaettavilla kontrolliuskomuksilla tarkoitetaan ihmisen kokemusta siitä, kuinka hän uskoo voivansa vaikuttaa omaan tekemiseen ja työn lopputulokseen. Tämä muistuttaa yhtä seuraavassa luvussa käsiteltävistä ihmisen psykologisista perustarpeista, autonomian tunnetta. Sisäisessä kontrollissa suorituksen tulokset riippuvat omasta toiminnasta kun

taas ulkoisessa kontrollissa itsestä riippumattomista ympäristötekijöistä. Työskentelyn lopputuloksen kannalta olennaista on erityisesti kontrollisuskomuksen muoto onnistumisessa ja epäonnistumisessa: Epäonnistumisen selittäminen itsestä riippumattomilla tekijöillä vierittää vastuun pois itsestä. (Parpei 2018, 56-57.) Epäonnistumisen liittäminen taas ihmisen pysyväluonteiseen ominaisuuteen, kuten kyvykkyyteen, luo negatiivisen reaktion (Ruohotie ym. 2008, 7). Myönteisten reaktioiden näkökulmasta olisikin tärkeää, että yksilö tunnistaa asiat joihin voi vaikuttaa. Voidaankin todeta, että epäonnistumiset itsessään eivät ole organisaatiossa vältettävä. Olennaista on se, miten ihminen suhtautuu niihin (Sydänmaanlakka 2003, 38).

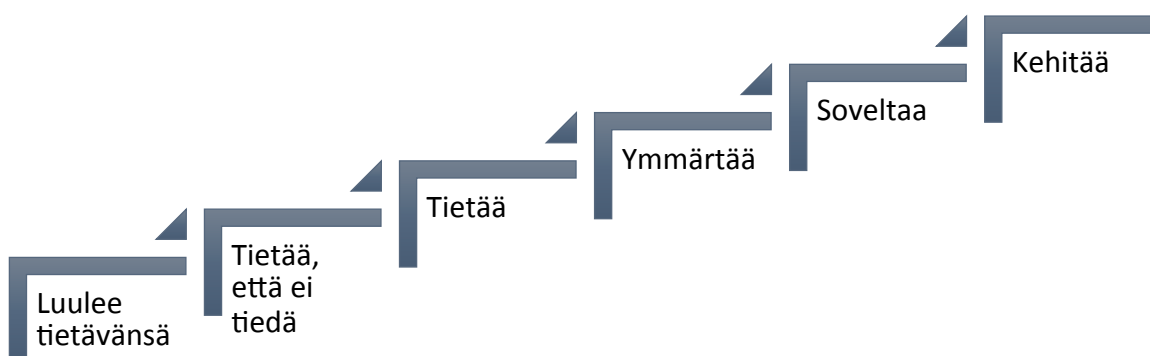
Sitä kuinka yksilö suhtautuu omaan osaamiseensa, voidaan sisäisen ja ulkoisen kontrollin ohella kuvata myös Martelan (2015, 2018) määrittelemän kahden perustavan ajattelutavan, kiinteän ja kasvun logiikan, avulla. Nämä ajattelutavat vaikuttavat suoraan tapaan toimia uusien haasteiden edessä. Kiinteä logiikka perustuu ajatteluun, jossa ihmisen älykyys ja osaaminen ovat vakio eli luontaista lahjakkuutta ja näin riippumattomia omasta toiminnasta. Tällainen ajattelu näyttäytyy ihmisen käyttäytymisessä muuan muassa epäonnistumisten, kuten liian vaikeiden haasteiden, välttämiseksi. Epäonnistuminen saisi tämän ajattelutavan mukaan tuntemaan itsensä lahjattomaksi. Toinen, kasvun logiikka, puolestaan selittää esimerkiksi heikkoa osaamista vähäisen harjoittelun nojalla. Sen mukaan palaute on keino kehittyä ja yrittää enemmän. Työn tehokkuuden tuloksellisuuden kannalta kasvun logiikka ohjaa arvostamaan työn tekoa ja ahkerointia, kun taas kiinteä logiikka saa luovuttamaan helposti. (Martela 2015, 218-221.) Lienee selvää, että kasvun logiikka on niin yrityksen kuin yksilönkin kannalta toivottavampi logiikka. Kysymys kuuluukin, miten kasvun logiikkaa voi edistää. Martelan (2015, 223) mukaan vastaus on oikeanlainen, ponnisteluun ja yrittämiseen perustuva kehuminen pysyväluonteisten ominaisuuksien sijaan.

Oppimisprosessiin ja muihin yksilöllisiin oppimiseen vaikuttaviin tekijöihin pohjautuen voidaan tunnistaa useita oppimiseen liittyviä esteitä. Niiden ymmärtäminen ja tunnistaminen on tärkeää, jotta voidaan tarkastella oppimista kokonaisuutena organisaation osaamisen kehittymisen kannalta. Toiminnan kautta oppimisen rajoitteena voivat olla esimerkiksi matala motivaatio oppia tai liian kapea havainnointi. Tiedon hankintaan liittyviä esteitä ovat puolestaan ristiriitainen tieto, tiedon paljous tai saavuttamattomuus sekä ajan puute. Ymmärryksen kautta oppimisen esteenä voivat olla ymmärtämisen pitäminen tarpeettomana, ristiriitaiset johtopäätökset tai liian suuri ero nykyisen ja uuden tiedon välillä. Asian unohtaminen, tuen ja pitkäjänteisyyden puute tai kokeilun mahdollisuuden puute taas rajoittavat oppimista soveltamisvaiheessa. Kaikkia oppimista rajoittavia tekijöitä yhdistävänä piirteenä voidaan nähdä liian kapeasta ikkunasta katsominen ja riskien välttäminen. (Sy-

dänmaanlakka 2003, 41-44.) Sydänmaanlakka (2003) havainnollistaakin, ettei olennaista ole uusien maisemien löytäminen vaan uudet silmät.

## 2.2 Tieto - edellytys organisaation jatkuvalla oppimiselle

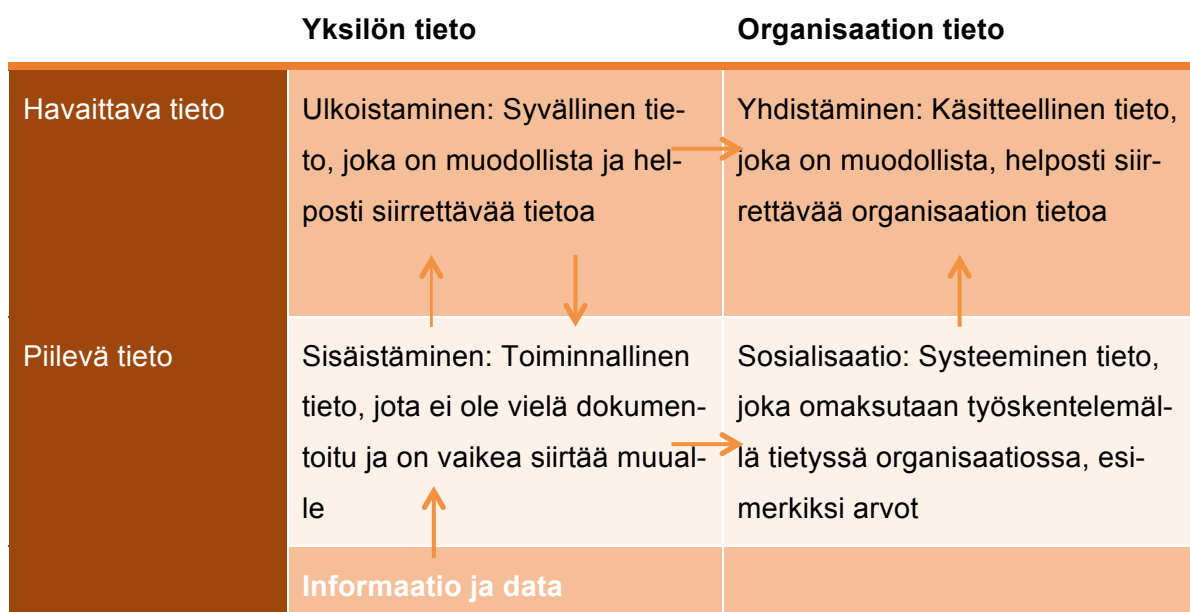
Tietoyhteiskunnan traaginen piirre on informaatiotulva, jossa todellista tietoa ja ymmärrystä on vain vähän (Sydänmaanlakka 2003, 180). Tiedon ymmärtäminen edellyttää analyyttistä taitoa jäsentää olennaista informaatiota (Ruohotie 1998, 83). Vasta silloin kun on ymmärtänyt asian, pystyy perustelemaan oman käsityksen ja käyttämään sitä toimivasti uusissa yhteyksissä (Ruohotie 1998, 9). Tiedon kehittymistä osaamiseksi voidaan kuvata portaittain nousevina tasoina (kuvio 2). Ennen varsinaista tietämistä edeltää kaksi tasoa: yksilö luulee tietävän ja ymmärtää, ettei tiedä. Tämä on myös ikään kuin edellytys sille, että ihminen oppii uusia asioita. Seuraavaksi tietämisen tasoa seuraa ymmärtäminen, mikä tarkoittaa opeteltavan asian sisäistämistä. Usein pidemmän ajan kuluessa tapahtuvassa asioiden sisäistämisessä on mukana yksilön asenteet ja tunteet. Kun opittu asia osataan viedä onnistuneesti käytännön työhön, puhutaan soveltamisen vaiheesta. (Sydänmaanlakka 2003, 31-32.) Tämä on ehkä se taso, jota ainakin useimmissa työtehtävissä edellytetään. Viimeisenä on kuitenkin vielä kehittämisen taso, jossa jo olevia toimintamalleja pyritään uudistamaan ja parantamaan edeltävien tasojen muodostaman prosessin pohjalta (Sydänmaanlakka 2003, 32). Sydänmaanlakka (2019, 11) kuvaa osuvasti tietämisen muuttuvan tekemiseksi, kun siirrytään tasoilla ylöspäin.



Kuvio 2. Oppimisen portaatt (Sydänmaanlakka 2003, 32).

Koska informaation jakaminen edistää työntekijöiden parempaa ymmärrystä toisistaan, on olennaista paitsi yksittäisten työntekijöiden sisäistämä tieto osana oman osaamisen kasvattamista niin myös tiedon siirtyminen työntekijöiltä toiselle (Ruohotie 1998, 23). Tiedon siirtymistä voidaan kuvata Nonaka & Takeuchin (1995, Kiviranta 2010, 172 mukaan) esittämän nelikentän avulla, jossa tietoa tarkastellaan yksilön ja organisaation tasolla sekä tiedon luonteen, piilevä ja havaittava tieto, mukaan (kuvio 3). Näin tieto voi siirtyä organi-

saatiossa neljällä tavalla: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen (Sydänmaanlakka 2003, 181). Nämä kuvaavat sitä, miten yksilö voi saada oppimiseen tarvitsemansa tiedon. Organisaation kykyä liittää yhteen yksilöiden oppiminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi kutsutaan puolestaan organisaation oppimiseksi (Martela & Jarenko 2015, 110). Opinnäytetyön tavoitteisiin rajautuen tietoa käsitellään kuitenkin vain tiedon siirtymisen näkökulmasta painottuen yksilötasoon.



Kuvio 3. Tiedon alueet ja tiedon luominen organisaatiossa (mukailtu Kiviranta 2010, 172; Ruhotie 1998, 21; Sydänmaanlakka 2003, 186).

Piilevä tieto, hiljainen tieto, hiljainen tietämys - monella käsitteellä kuvatulla termillä tarkoitetaan tietoa, joka voi olla esimerkiksi vaikeasti sanoin kuvailtavaa työntekijän lahjakuutta tai erityisosaamista. Kokemukseen, viisauteen, rutiineihin ja vaistoonkin liitettyllä käsitteellä on omat määritelmälliset rajoitteet. Esimerkiksi kokemus ei aina itsessään synnytä hiljaista tietoa: voihan olla että yksilö toistaa samat virheet vuosikausia oppimatta niistä. (Kiviranta 2010, 168.) Koska hiljaisella tiedolla on vaikutusta yksilön sitoutumisen asteeseen (Ruhotie 1998, 20), käytetään tässä hiljaisesta tiedosta määritelmää, jossa se näyttäytyy Kivirantaa (2010, 168) mukailen ennen kaikkea käytännön sujuvuutena. Hiljaisen tiedon omaksumista edellytetään myös taidossa soveltaa osaamista edellisessä alaluvussa kuvatulla soveltamisen tasolla (Kiviranta 2010, 166). Vaikka hiljainen tieto on tärkeä esimerkiksi yrityksen kilpailukyvyn kannalta, määritellään myös toinen tiedon laji, havaittava eli eksplisiittinen tieto (Sydänmaanlakka 2003, 185). Sillä tarkoitetaan nimensä mukaisesti yrityksessä helposti siirrettävää näkyvissä olevaa tietoa (Ruhotie 1998, 20).

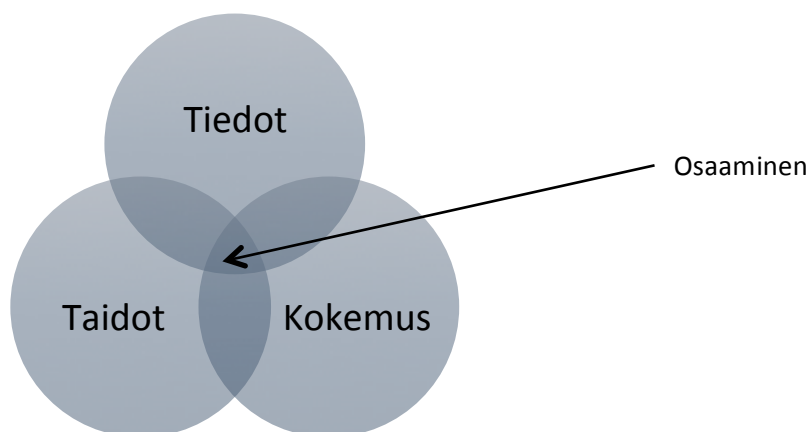
Sosialisatio on prosessi, jossa tieto siirtyy yksilön piilevästä tiedosta organisaation piileväksi tiedoksi. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi oppimista toiselta työntekijältä



havainnoinnin ja sanallisten ohjeiden kautta. Yhdistämisessä sosialisointi tavoittaa tietoa siirtyä yksilötasolta organisaatiotasolle. Tällä kertaa kyseessä on kuitenkin havaittava tieto. Syvästi tietoa saadaan kun piilevästä tiedosta tulee havaittavaa tietoa. Tämä ulkoistamiseksi kutsuttu tiedon siirtyminen mahdollistaa aiemmin saavuttamattomissa olleen tiedon jakamisen. Myös sisäistäminen on yrityksen kannalta arvokasta tietoa. Silloin havaittavissa olevasta tiedosta tulee piilevää tietoa. (Ruohotie 1998. 21-22.) Kokonaisuudessaan organisaation oppimisen kannalta on olennaista saada hiljaisesta tiedosta havaittavaa tietoa ja toisinpäin. (Sydänmaanlakka 2003, 54-55.)

### 2.3 Osaaminen jatkuvan oppimisen tuloksena

Osaaminen on lähtökohta sille, että huipputuloksia voidaan saavuttaa (Furu 2012). Se on osa hyvinvointia ja investointi yrityksen kilpailukykyyn (Sitra 2019). Erään määritelmän mukaan osaaminen on tiedoista, taidoista ja kokemuksesta muodostuva kokonaisuus (kuvio 4) (Tuomi & Sumkin 2012). Sydänmaanlakka (2019, 11) lisää kolmeen edelliseen teki- jään vielä asenteet ja kontaktit, jotka tietyissä tilanteissa mahdollistavat hyvän suorituksen. Kiviranta (2010) puolestaan määrittelee osaamista neljän kysymyksen avulla: mitä tehdään, miten tehdään, miksi tehdään ja kenen kanssa tehdään. Osaaminen on myös lähellä ammattitaidon määritelmää. Lyhyesti sanottuna ammattitaito tarkoittaa perusteiden erinomaista osaamista (Furu 2012). Toisella tavalla määriteltynä ammattitaidon voidaan kuvata sisältävän kolme ulottuvuutta: työn, työntekijän ja pätevyyden. Tuorein määritelmä taas sisällyttää ammattitaitoon kuuluvaksi myös vastuunoton omasta osaamisesta ja koko työyhteisön kehittämisestä, myönteisen asenteen, itsenäisen toimintakyvyn, vuoro- vaikutus- ja tunnetaidot sekä kyvyn hallita tunteita, painetta ja kiirettä (Järvinen 2018). Näin voisi todeta, että Ruohotien (1998, 33) mainitsema älykkyys on vain osa ammattitai- toa ja osaamista. Kokonaisuudessaan osaaminen on tiedon siirtämistä käytäntöön (Sy- dänmaanlakka 2019, 12).



Kuvio 4. Osaamisen ulottuvuudet (Tuomi & Sumkin 2012).

Ihmisellä on taipumus yliarvioida oma osaamisensa (Furu 2012). Virhearvio on suurempi mitä heikompi todellinen osaaminen on, ja sellaiset tunnistavat heikoimmin myös muiden osaamisen. Lisäksi silloin kyky oppia itsestä katselemalla muita on haastavampaa. Sokra-teen sanoin viisas on se joka tietää, ettei tiedä kaikkea. (Furu 2012.) Omien puutteiden tunnistamattomuus voi tuhota hyvät aikomukset, kun yksilö ei osaa arvostaa ja huomioida muiden osaamista. Organisaatiossa tarvitaan kuitenkin paljon osaamista, jotta voidaan päästä sinne, minne halutaan päästä (Ahokallio-Leppälä, 2017). Toisaalta nyky maailmassa ei voida sanoa, että tietyt tiedot hallitsemalla pärjää. On myös tärkeää, että kaikki ymmärtävät oman roolinsa osana kokonaisuutta, eikä ole vain esimiehen tehtävä antaa vastauksia toimintatapoihin. (Raisio & Heinonen 2017.) Oheinen sitaatti kuvastaakin myös operatiivista työtä tekevien aloitteellisuuden merkitystä muutosten aikaansaamisessa: ”Voisi saada aikaan muutosta riippumatta asemasta organisaatiossa” (Raisio & Heinonen 2017).

Oppiminen on kysymysten kysymistä ja vastausten löytämistä vuorovaikutuksessa. Samoin työ on ongelmien ratkaisemista vuorovaikutuksessa. (Kilpi 2019.) Todelliseksi tiimiksi kehittyminen vaatii kuitenkin useimmiten yllättävän kauan aikaa (Sydänmaanlakka 2003, 61). Koska ihmiset eivät ole pohjimmiltaan rationaalisia, suoritusta ei voida johtaa yksin tekniikan avulla. Toisen ihmisen fyysistä läsnäoloa ei myöskään pystytä korvaamaan digitaalisilla työkaluilla, vaikka ne tarjoavat mahdollisuuksia tehokkaaseen viestintään (Ahloth 2017). Raisio & Kuorikosken (2017) mukaan tekniikka antaaakin hyvät raamit mutta huonot eväät viestinnän toteuttamiseen. Ihmisten yhteistoiminta, monenlaiset kokemukset sekä erilaisen osaamisen luova yhdistäminen on huomattava etu kompleksisten ongelmien ratkaisussa (Martela & Jarenko 2015, 113). Sydänmaanlakan (2003, 209) mukaan laatu syntyykin siitä, että jokainen tekee aina parhaansa. Esimerkiksi pirullisten ongelmien ratkaisussa yhteistoiminnasta on hyötyä, sillä silloin esille nousee useita ratkaisuvaihtoehtoja. Myös esimerkkien kautta oppiminen lisääntyy tulevaisuudessa. Kun tietty perustaso on saavutettu, saatava hyöty ei enää lisäännä hyödyn lähdeä lisäämällä. Silloin on järkevää panostaa sisäisen motivaation perustekijöihin. (Martela 2015, 58.) Uuden osaamisen rakentamista tärkeämpää onkin ydinosaamisen strateginen soveltaminen (Ruohotie 1998, 130).

## 2.4 Jatkuva oppiminen Yrityksen X strategisen kehittämissuunnitelman perustana

Osaaminen on Yrityksen X keskeinen henkilöstötyön painopistealue sekä kilpailutekijä (Yrityksen X julkaisematon asiakirja 2019). Yrityksen X taholta osaamisen kehittämisen perustana ovat kehityskeskustelut, joiden pohjalta osaamista edistetään 70-20-10 mallin mukaisesti: 70 % oppimisesta tapahtuu epämuodollisesti työssä, 20 % informaalisti esi-

merkiksi kollegoiden välityksellä ja 10 % muodollisesti erilaisissa valmennuksissa ja koulutuksissa. Kouluttautumalla oppimisesta vastaa Yrityksessä X oma koulutusorganisaatio. Osaamisen kehittämiseksi on myös tunnustettu Yrityksessä X suuri tarve, kuten toimeksiantajan edustaja (2019) on todennut: ”Osaamista varmasti tarvitaan paljon lisää.”

Osaamisen haasteita on kohdeyksikössä tähän mennessä lähestytty monella tavalla. Keskeisimmäksi keinoksi on muodostunut konkreettinen opastaminen työntekijältä toiselle. Elinikäisen ja jatkuvan oppimisen periaate onkin vahvasti läsnä Yrityksen X strategiasa. Yrityksen X strateginen kehittämisohjelma myös ohjaa pitkälti, mitä osaamista markettin ylläpito edellyttää. Organisaation keskeisenä kysymyksenä on ollut se, miten kehitysohjelman toteuttamista edellyttävää osaamista saadaan jalkautettua tehokkaasti.

10.9.2019 Pidetyssä henkilöstöpalaverissa kävi ilmi, että esimerkiksi kehitysohjelman onnistumista kuvaavien mittareiden ymmärtämisessä on epäselvyyttä. Toisaalta voidaan arvioida pitääkö kaikkien osata kaikkea. Voidaan kuitenkin todeta, että markettin ylläpito sisältää asioita, jotka edellyttävät työntekijöiltä oppimista. Yrityksen X strateginen kehitysohjelma on työntekijöille melko uusi ja vieras, jolloin sen omaksumista voidaan kuvata oppimisprosessina, johon vaikuttavat monet tekijät. Yksi keino osaamisen kehittämiseen on työnkierto.

Voidaan arvioida, että Yrityksellä X havaittavan tiedon osuus on melko suuri. On ohjeita ja kirjallisia materiaaleja asiaan kuin asiaan eli toisin sanoen dokumentaatiota riittää. Toisaalta kymmenelläkään kansiolla ei ole juuri merkitystä, jos niistä ei ole sisäistetty ensimmäistäkään. Siksi ei riitäkään, että vain tunnustetaan tarvittava osaaminen vaan oikeastaan tärkeämpää on viedä osaaminen käytäntöön. Osaamisen varsinaista toimeenpanoa käsitellään tarkemmin luvussa 4. Koska markettin ylläpidon edellyttämä osaaminen on tunnustettu opinnäytetyön alussa epäselväksi, kuvataan se lyhyesti työn tiedollisesta ja taidollisesta näkökulmasta. Yrityksen X aineistojen ja omien havaintojen perusteella vaa-dittava osaaminen on jaettu kuuteen osa-alueeseen (liite 2).

### 3 SISÄINEN MOTIVAATIO

Motivaatio on käsitteenä paljon käytetty, ja sille annetut merkitykset vaihtelevat tutkijasta toiseen (Hirsjärvi ym. 2008, 145). Motivaatio on kiinnostanut ihmiskuntaa kautta aikojen. Ruohotie (1998) määrittelee motivaation psyykkisten vaikuttimien, kuten tarpeiden, halujen, viettien, palkkioiden ja rangaistusten eli motiivien summaksi. Nämä yksilön käyttäytymistä virittävät motiivit ovat kullekin henkilökohtaisia ja ne ylläpitävät myös toiminnan suuntaa (Kiviranta 2010, 35). Motivaatio kuvastaa toiminnan aktiivisuuden tasoa (Ruohotie 1998, 42). Sitä vastoin Parppei (2018) määrittelee uudemman tutkimuksen valossa motivaation vain innostuksen ja hyvien aikomusten mielentilaksi eli haluksi saavuttaa tavoite (Parppei 2018, 32). Goleman (2014, 37) puolestaan toteaa, että se mikä motivoi saa tuntemaan olon hyväksi. Motivaatio on vuorovaikutusta tilanteen ja yksilön välillä. Siihen vaikuttavat monet tilanne- ja ympäristötekijät (Salmimies & Ruutu 2013). Rutkasti yksinkertaistaen voisi kai sanoa, että motivaatio vastaa siihen miksi ihminen haluaa tai ei halua tehdä jotakin. Tekeekö ihminen töitä vain saadakseen rahaa? Paneutumatta tämän tarkemmin itse motivaation määritelmään, rajaudutaan motivaatiota käsittelemään syvällisemmin muista näkökulmista. Keskeistä motivaation määritelmässä on kuitenkin se, että motivaatio itsessään ei johda mihinkään toimintaan, kuten usein virheellisesti puhutaan motivaation ylläpidosta tavoitteiden saavuttamisen lähtökohtana (Parppei 2018, 32). Näin ollen motivaatio on otettu tarkastelun kohteeksi sen kyvystä tuoda lisäarvoa aikaansaamisen ja osaamisen haasteisiin organisaatioissa.

Siitä, mikä ihmistä motivoi, on esitetty lukuisia selitysmalleja. Erään mallin mukaan motivaation perustana voivat olla esimerkiksi tarpeet, arvot, tavoitteet, suoriutuminen, palkkiot tai tyytyväisyys (Ruohotie 1998, 50). Sukeltamatta lukuisiin motivaatioteorioihin sen tarkemmin, on tässä keskitytty kuvaamaan muutama klassisimpia sekä työmotivaation kannalta keskeisimpiä motivaatioteorioita lähtölaukauksena tulevalle sisäisen motivaation käsittelylle. Kun puhutaan ihmisen tarpeista motivaation lähteenä, tulee usein ensimmäisenä mieleen Maslowin tarvehierarkia. Se on kuitenkin teoria, jonka kaikki tietävät, mutta kukaan ei käytä. Tarvehierarkian haasteena on ollut tarpeiden hierarkisuuden osoittaminen todeksi. (Martela 2015, 56.) Toinen varhainen teoria on esimerkiksi Herzbergin kaksifaktoriteoria, jossa työhön liittyvät motiivit jaetaan ulkoisiin hygieniatekijöihin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Näistä motivaatiotekijät luovat työssä tyytyväisyyttä, kun taas hygieniatekijät, kuten palkka, ollessaan kunnossa ehkäisevät motivaation vähenemisen, mutta eivät myöskään lisää sitä (Wiskari 2014). Locken & Latham (1990) kehittämän tavoiteteorian mukaan täsmälliset ja haasteelliset tavoitteet lisäävät suoritustasoa toisin kuin huonosti määritellyt ”tee parhaasi” -tavoitteet. Tärkeää tavoitteen asettamisesta syn-

tyvälle positiiviselle vaikutukselle on palautteen saaminen tavoitteen saavuttamisessa tapahtuneesta edistymisestä. (Heckhausen 200, 292.) Odotusarvoteoria puolestaan selittää, että ihmistä motivoi sopivan haastava tehtävä ja sen suorittamisesta seuraavaan palkkion saaminen edellyttäen että nämä vastaavat yksilön odotuksia ja hän uskoo niiden saavuttamiseen (Ruohotie 1998, 54). Sosiaalisen arvostuksen ja hyväksynnän saaminen taasen ovat motivaatiotekijöitä sosialisointiin perustuvan teorian mukaan. Kognitiivinen psykologia tuo esille ihmisen pyrkimyksen tavoitella tasapainoa skeemojen ja ympäristöstä saadun tiedon välillä. Tämän teoria perusteleekin esimerkiksi halukkuutta oppia uusia asioita. Fordin esittämän kolmen tekijän motivaatiomallin mukaan tavoitteet, yksilön kokemus selviytymisennuste ja tunteet ovat motivaation perusta. Toisin sanoen motivoituneeseen yksilön täytyy olla sitoutunut tavoitteisiin, uskoa onnistuvan tehtävässä ja kokea tunteita, jotka antavat ”sytykkeen”. Behavioristinen palkkioiden ja rangaistusten teoria taas on ollut pohja sisäiselle ja ulkoiselle motivaatiokäsitykselle, jota käsitellään seuraavassa luvussa tarkemmin. (Karrasch, Lindblom-Ylänne, Niemelä, Päivänsalo & Tynjälä 2007, 9.) Kuten jo tästä lyhyestä katsauksesta voidaan todeta, motivoituminen on hyvin monimutkainen prosessi, eikä siihen vaikuta ainoastaan motivaation kohde vaan myös yksilön persoonallisuus ja ympäristötekijät. Vaikka työ ja motivaatio liittyvät keskeisesti toisiinsa, rajauksellisista syistä oppimismotivaatiota ei kuitenkaan käsitellä erikseen. (Härkönen 2008, 282.)

### 3.1 Kaksi tapaa motivoitua: ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Nykyään vallitsevan motivaatiokäsityksen ja siihen liittyvän mittavan todistusaineiston perusteella ihmisen motivoitumista on järkevää tarkastella ulkoisen ja sisäisen motivaation kautta (Martela 2015, 63). Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen kiinnostusta tehdä jotakin sen kiinnostavuuden tai palkitsevuuden takia. Se voidaan jakaa vielä sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Näistä ensimmäinen kuvastaa tekemisen itsensä nautinnollisuutta, kun taas sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen kytkeytyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Ulkoisella motivaatiolla taas tarkoitetaan kiinnostusta tehdä jotakin sosiaalisen ympäristön ja muiden henkilöiden haluamana tai ulkoisten palkkioiden ja ympäristön vaatimusten vaikuttamana (Niemi 2013, 549).

Työelämässä, jossa päämäärä ja toimintatavat tulevat usein annettuina, korostuu erityisesti sisäisen motivaation merkitys. Sisäisen motivaation synnyttämän innostuksen on myös osoitettu korreloivan vahvasti tuottavuuden kanssa. (Martela & Jarenko 2014, 6.) Hyvin motivoituneena ihminen pystyy saavuttamaan 80-90 % ideaalisuoritusasteesta (Sydänmaanlakka 2003, 105). Siksi tässä opinnäytetyössä on rajauduttu käsittelemään Ryan & Decin sekä Martelan (2015) psykologisiin perustarpeisiin pohjautuvaa itseohjautuvuus-

teoriaa ja psykologisia perustarpeita. Psykologiset perustarpeet vastaavat myös hyvin haasteeseen siitä, kuinka ihmisiä tulisi motivoida. Ahlroth (2017) kiteyttää asian seuraavasti: ”Älä motivoi, vaan luo edellytykset.”

Kun puhutaan motivaation lähteistä, tulee usein mieleen palkitseminen. On osoitettu, että huonosti suunnitellut palkitsemisjärjestelmät johtavat epätoivottuihin lopputuloksiin (Martela & Jarenko 2014, 6). Martela & Jarenko (2014, 6) toteavatkin, että palkitsemisen pitäisi johtaa sisäisen motivaation tukemiseen. Liian moni yritysjohtaja palkitsee työntekijöitä ulkoisesti ”kepeillä ja porkkanoilla” ikään kuin sisäistä motivaatiota ei olisi, mikä heijastuu negatiivisesti itsensä toteuttavana ennusteena (Martela & Jarenko 2014, 15). Ulkoiset palkkiot paitsi heikentävät sisäistä motivaatiota niin ovat myös kestoltaan lyhytaikaisia ja siten tehottomampia kuin sisäiset palkkiot (Martela 2015, 58; Ruohotie 1998, 38). Kielteisiä palkitsemisvaikutuksia voidaan kuitenkin välttää korostamalla suorituksen laatua määrän sijaan, jolloin työskentely itsessään koetaan helpommin palkkio-odotuksia tärkeämmäksi (Ruohotie 1998, 41). Olennaista palkkiosta syntyvässä kokemuksessa on myös se, miten oikeudenmukaiseksi yksilö itse kokee saamansa palkkion (Ruohotie 1998, 47). Tai kuten Martela (2015, 18) on asian ilmaissut: Sen sijaan että pohditaan, miten tehdään asioita paremmin, olisi kannattavampaa pohtia, miten tehdään parempia asioita.

Edellinen kuvaus on esimerkki ulkoisesta motivaatiosta, joka sitouttaa itse tekemiseen vähemmän (Parpei 2018, 34). Sisäinen motivaatio on siis optimaalinen tila paitsi työntekijälle ja työnantajalle niin se on myös kansalaisyhteiskunnan osallisuuden ja julkisten innovaatioiden perusta (Martela & Jarenko 2014, 7). Koska sisäinen motivaatio edistää tavoitteeseen sitoutumista, se on myös keskeinen osa työvirettä, jota käsitellään tarkemmin luvussa 4.2. Sisäisillä palkkioilla, joita ovat muuan muassa työn ilo, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve sekä työn sisältöön liittyvät tekijät, on positiivisempi vaikutus suoritukseen ja tyytyväisyyteen (Ruohotie 1998, 38, 46). Ruohotie (1998) kirjoittaakin, että työtehtävien tulisi johtaa onnistumisen, edistymisen ja vastuun kokemuksen kaltaisiin sisäisiin palkkioihin. Tämä onnistuu muotoilemalla tehtävät haasteellisiksi ja mielenkiintoisiksi. Heikko motivaatio on tyytymättömyyden ohella liitetty erilaisiin käyttäytymisongelmiin organisaatiossa. Näitä ovat esimerkiksi poissaolot, huolimattomuus ja välinpitämättömyys. (Ruohotie 1998, 46-48.) Ihmisten innostuksen ja motivaation ratkaisevaa merkitystä ei otetakaan riittävästi taloustieteessä huomioon. Kontrollin ja ulkoisten kriteerien lisääntyessä työntekijä tekee vähemmän mitään muuta kuin käskettyjä asioita. (Martela & Jarenko 2014, 3.) Tätä voisi verrata opitun avuttomuuden käsitteeseen. Koska ihmisen tehdessä ulkoisesti motivoituneita asioita, oppii ihminen avuttomaksi eli passivoituu. Näin ollen sisäinen motivaatio on vahvasti yhteydessä hyvinvoinnin lisäksi aikaansaamiseen (Martela 2015, 19, 64). Ulkopuolisen tuen ja kannustuksen puuttuessa sisäisellä motivaatiolla on

vaikutusta tehtävässä ponnisteluun (Ruhotie, Nokelainen & Korpelainen 2008, 6). Teke-  
misestään innostunut työntekijä onkin organisaatiolle tuottavampi. Sisäinen motivaatio  
johtaa laadukkaaseen ja luovaan oppimiseen sekä sinnikkyyteen. Ihminen myös työsken-  
telee enemmän ja tehokkaammin autonomiseen motivaatioon pohjautuvien tavoitteiden  
eteen. (Niemi 2013, 549.)

Ihminen saavuttaa keskimääräistä enemmän sellaisia päämääriä, joita pitää tärkeänä  
(Martela 2015, 26). Toinen ”kerkeää” tehdä enemmän toisia asioita kuin toisia. Aiemmin  
on tutkittu, että sisäiset päämäärät vahvistavat hyvinvointiamme (Martela 2015, 27). Mikä  
yritys ei haluaisi työntekijöidensä olevan hyvinvoivia? Sisäinen motivaatio on menestyk-  
sen salaisuus (Martela 2015, 33). Mikään ei kuvasta ihmisen sisäistä potentiaalia eli luon-  
taista taipumusta etsiä uusia asioita ja haasteita, kasvattaa ja käyttää kykyjämme, tutkia ja  
oppia kuin sisäinen motivaatio. Mikä sitten selittää ulkoista ja sisäistä motivaatiota? Niuk-  
kuuden logiikassa ihminen näkee uhkia kaikkialla ja käyttäytyy itsekeskeisesti valittaen.  
Runsauden logiikka puolestaan johtaa sisäiseen motivaatioon. Siinä ihminen osaa perus-  
turvallisuuden myötä katsoa maailmaa myönteisestä näkökulmasta. Ulkoisten palkkioiden  
on myös tutkittu heikentävän sisäistä motivaatiota. Lisäksi tilanne ja ympäröivät ihmiset  
määrittelevät sen, mikä motivaatio ihmisellä on milloinkin päällä. (Martela 2015, 133.) Eri-  
tyisesti asiakaspalvelua sisältävässä työssä ulkoisesti asetettuihin kriteereihin sopeutumi-  
nen vähentää innostusta, oman järjen käyttöä sekä omaan tekemiseen sisältyviä kehitys-  
näkökulmia (Martela & Jarenko 2015, 15). Taitava toiminta syntyykin taitavista motiiveista  
kuten myönteisistä tunteista. Oppimistilanteiden emotioteorian mukaan esimerkiksi op-  
pimiseen sisältyy kolmenlaisia tunteita: ennakoivat tunteet, suoriutumiseen liittyvät tunteet  
sekä arvioivat tunteet (Niemi 2013, 550).

### 3.2 Itseohjautuvuusteoria ja psykologiset perustarpeet

Tarpeiden täytyminen on tyytyväisyyden perusta. Yksilön optimaalinen toiminta edellyttää  
tiettyjen psykologisten perustarpeiden täyttymistä (Niemi 2013, 550). Kun ihminen saa  
työstään enemmän tyydytystä kuin turhaumia, ihmisen psyykinen toimivuus säilyy ja hän  
on valmis suuntaamaan energiansa tarkoituksenmukaiseen toimintaan (Salmimies & Ruu-  
tu 2013). Tyytymättömyys puolestaan on seurausta tarpeiden tyydyttymisen estymisestä  
(Ruhotie 1998, 48). Ryan ja Deci ovatkin esittäneet ihmisellä olevan kolme psykologista  
perustarvetta: autonomia, kyvykkyys ja läheisyys. Sittemmin näiden kolmen perustarpeen  
on osoitettu selittävän suuren osan päivittäin koetuista myönteisistä tunteista sekä pitkäai-  
kaisesta subjektiivisesta hyvinvoinnista. (Martela 2015, 67.) Psykologiset perustarpeet  
ovat arvokkaan elämän edellytys. Ruhotie (1998, 26-27) määrittelee autonomian ja ky-  
vykkyuden itseohjautuvuuden ja itsearvioinnin ohella myös oppimisprosessin avainteki-

jöiksi. Hiljattain on uutisoitu siitä kuinka saadaan rekrytoitua ja sitoutettua alan osaavat tekijät. Martelan ja Jarenkon (2014, 7) mukaan minkä tahansa työn houkuttelevuutta voidaan lisätä vastaamalla haasteeseen niiden kyvystä tyydyttää ihmisen perustarpeita. Ihminen ei kaipaa kaikesta rasituksesta vapaata olemista vaan ponnistelua kohti arvoistaan päämäärää (Martela 2015, 64). Muuttuvassa ympäristössä uusiin haasteisiin sopeutuvat menestyvät parhaiten. Sellainen tekeminen, josta yksilö on innostunut ja jossa hän pärjää, synnyttää tuloksia (Martela 2015, 140). Tätä Martela (2015, 140) kutsuu elementissä olemiseksi.

### **Vapaaehtoisuus**

Ensimmäinen sisäisen motivaation tekijä on autonomia eli vapaaehtoisuus, mikä ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin vapaus. Vapaaehtoisuus sisältää ajatuksen vastuusta. Vapaaehtoisuuden vastakohtana voidaan pitää opitun avuttomuuden teoriaa, jonka mukaan ihminen on passiivinen löytämään ratkaisua silloin, kun usko omaan vaikutusmahdollisuuteen on heikko (Nurmi 2013, 551). Vapaaehtoisuuteen sisältyy keskeisesti ajatuksen tekemisen subjektiivisesta kokemuksesta. Kun ihminen tekee jotain mitä haluaa eikä täydy, on kyse autonomiasta. (Martela 2015, 81.) Se kuvastaa myös johtajuuden tasoa, jossa työntekijät seuraavat esimiestä omasta tahdostaan. Nopeasti tulkittuna voi päätellä, ettei väistämättäkään kaikki tehtävät organisaatiossa ole aina yksilöiden halujen mukaisia. Martelan (2015) mukaan vapaaehtoisuus ei kuitenkaan ole ristiriidassa yhteisten tavoitteiden eteen työskentelemisen kanssa. Olennaista on vain yrityksen tavoitteiden pitäminen arvokkaina ja innostavina, jolloin yksilö työskentelee vapaaehtoisesti ja tarmokkaana niiden eteen (Martela 2015, 82). Vapaaehtoisuutta voisi verrata Raisio & Kuorikosken (2017) ajatukseen intohimoisuudesta, johon liittyy yksilön parhaan potentiaalinen etsiminen. Raisio & Kuorikoski (2017) mainitsee intohimoisuuden merkittäväksi urheilussa, jolloin se voisi olla sitä muillakin aloilla. Raisio & Kuorikoski (2017) vertaa intohimoisuuden puutetta myös kellokoneiston osana olemiseen, johon esimerkiksi vastuun saaminen voi lisätä tunnetta osana tärkeää kokonaisuutta. Tunnetusti jokainen haluaa, että omalla työllä on jokin näkyvyys (Raisio & Ahokallio-Leppälä 2017). Toisaalta Parpei (2018) erottaa selkeästi toisistaan merkityksellisyyden kokemisen ylipäättään työssä ja työtavoitteissa. Pelkkä työn merkityksellisenä kokeminen ei edistä välttämättä yrityksen tulostavoitteita (Parpei 2018, 129).

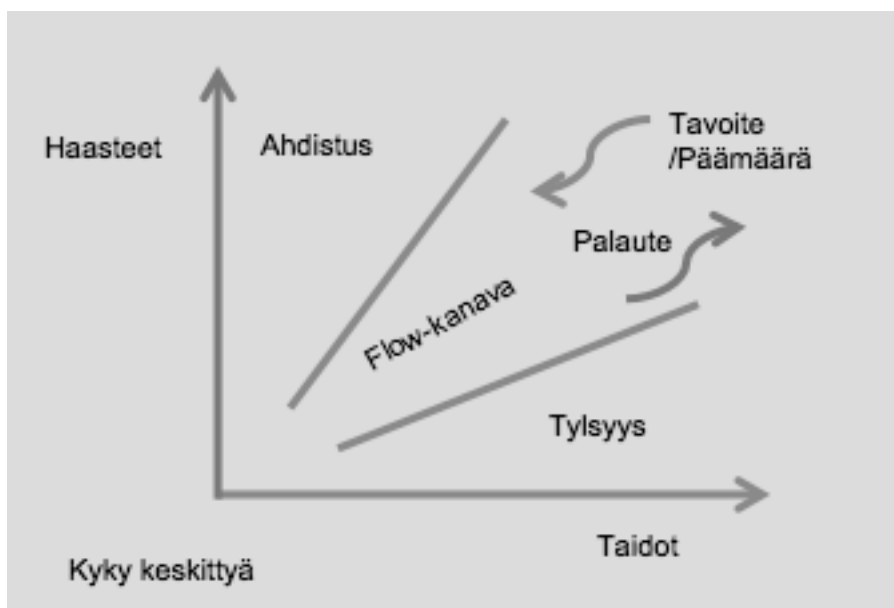
### **Kyvykkyys**

Toiseksi sisäiseen motivaatioon sisältyy kyvykkyyden kokemus, jota tarkastellaan rinnakkain Vygotskyn kehittämän lähikehityksen vyöhykkeen kanssa. Sillä tarkoitetaan yksilön nykyisen tietotason ja taitojen sekä potentiaalisen kehitystason väliä. Se on alue, jossa



yksilö voi oppia uusia asioita toisen avustuksella. (Martela & Jarenko 2015, 109.) Mikäli tehtävä puolestaan ylittää yksilön lähikehityksen vyöhykkeen, siitä ei suoriudu edes toisen avustuksella. Martelan (2009) mukaan lähikehityksen vyöhykkeeseen sisältyy näkemys siitä, että kehittyneemmät kykymme sijaitsevat yhteisössä, sen rakenteissa ja esineissä. Tämän seurauksena yhteiskunnan korkeimmat piirteet ovat harvojen yksilöiden varassa. Kaikki korkeammat ajattelun taidot opitaan ensin sosiaalisella, avustetulla tasolla ja sitten vasta yksilöllisellä tasolla. Toisin sanoen oikeanlaisessa ympäristössä pystyy tekemään enemmän kuin mihin yksin pystyisi. Osaamisen kehittymisen lisäksi se myös tuntuu myönteisenä kokemuksena, ja Parpein (2018, 64) mukaan positiiviset tunteet lisäävät motivaatiota. Vaikka lähikehityksen vyöhykkeen teoriaa on sovellettu alun perin lapsen kehityksen kuvaamisessa, on sillä monia yhtymäkohtia myös yksilön toimintaan organisaatiossa (Martela 2009).

Seuraavaksi lähikehityksen vyöhyke linkitetään kyvykkyyden kokemuksen perustavaan optimaalisen toiminnan tilaan eli flow-kanavaan. Flow'n tilaa on kutsuttu myös optimaalisen oppimisen tilaksi, joskin oppiminen voidaan nähdä eräänlaisena toimintana (Martela & Jarenko 2015, 101). Flow on tila, jossa ihminen on täysin keskittyneenä käsillä olevaan tekemiseen, ja kaikki ylimääräinen poistuu mielestä. Tilaa voidaan kuvata flow-kanavana, jossa taidot kohtaavat haasteiden kanssa (kuvio 5). Parhaimmillaan flow voidaan yhdistää sisäiseen motivaatioon. (Martela 2015, 96-97.) Tämä optimaalisen suorituskyvyn alue myös tukee maksimaalista kognitiivista tehokkuutta (Goleman 2014, 48). Flow-tilan kokeminen työssä lisää työpäivän jälkeistä energiatasoa ja vähentää uupumusta (Martela & Jarenko 2014, 4). Flow'n kokeminen edellyttää sopivan haastetason lisäksi kykyä keskittyä, selkeän tavoitteen tai päämäärän sekä kehittävää palautetta. Palautteella tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia aistisignaaleja eikä vain suullista palautetta. Palaute luo edellytykset kyvykkyyden kokemukseksi ja palaute taasen edellyttää päämääriä. Palaute on tärkeää myös jatkuvan kehittymisen kannalta. Tämä on kuitenkin hieman ristiriidassa suomalaiseseen kommunikointikulttuuriin, jossa niin korjaavan kuin kehuvoimien palautteen antaminen koetaan vaikeaksi. Jatkuva, systemaattinen ja monipuolinen palaute on kuitenkin huippusuorituksen edellytys. (Sydänmaanlakka 2003, 59-60.) Palautteen tulee sisältää toiminnan lopputuloksen lisäksi itse toimintaprosessi (Parpei 2008, 33). Päämäärät ja tavoitteet taas ovat kiintopiste, jonka suhteen suoritusta voi palautteen avulla arvioida (Martela 2015, 98-99). Kirkas päämäärä ja tavoite auttavat tehtävään orientoitumisessa ja lisäävät tekemisen mielekkyyttä (Martela & Jarenko 2015, 104).



Kuvio 5. Flow-kanava ja sen edellytykset (mukailtu Martela 2015, 97; Martela & Jarenko 2015, 101).

Teorioita yhdistävänä tekijänä voidaan pitää sopivan haastavan tehtävän merkitystä niin uuden oppimisessa kuin motivaation ylläpidossakin (Martela 2015, 96). Lähikehityksen vyöhykkeeseen sisältyvä ajatus sosiaalisen ympäristön avusta, voidaan flow-käytävässä nähdä palautteena kohti tavoiteltavaa päämäärää. Ja siinä missä Vygotskyn teorian mukaan yksilön osaamista ylittävää tehtävää ei saavuteta ellei se ole lähikehityksen vyöhykkeellä, aiheuttaa flow-kanavan ulkopuolelle sijoittuva tehtävä joko ahdistusta tai tylsistymistä taito -ja haastetasoista riippuen. (Martela 2015, 97.) On myös huomattava, että optimaalisen toiminnan piste kuten myös lähikehityksen vyöhykkeen alue vaihtelevat yksilöittäin. Lähikehityksen vyöhykkeen ja flow-kanavan merkitysten voisikin todeta olevan tärkeä osa tehtävien organisointia ja osaamisen kehittämistä organisaatiossa. Onkin mahdollista, että Yrityksen X strategisen kehitysohjelman toteuttaminen sisältää käsitteitä tai edellyttäa tekemistä, johon työntekijät tarvitsevat ympäristön tukea. Lämminhenkinen ja psykologisesti turvallinen sparraava organisaatiokulttuuri kiihdyttää oppimista ja rohkaisee asettamaan rimaa korkeammalle (Martela & Jarenko 2015, 109).

### Läheisyys

Kolmantena ihmisellä on suuri tarve miellyttää toisia, vastata lauman odotuksiin sekä elää annettujen sosiaalisten normien mukaan. Tätä kutsutaan läheisyydeksi. Toisin sanoen ihmisellä on vahva halu välttää hylätyksi tuleminen sekä nolostuminen ja häpeä. (Martela 2015, 42,44.) Ihmisen on vaikea kestää tunnetta siitä, että oma toiminta vahingoittaa muita (Martela 2015, 53). Tämä perustuu siihen, että ihmisellä on tarve tuntea jonkun välittävän itsestä (Martela 2015, 108). Välittämisen tunne myös lisää sitoutumista yhteisiin pää-

määriin (Lundberg & Videman 2016). Martela (2015) esittääkin, että yksilöiden sijaan pitäisi oikeastaan puhua suhdeloista. Muiden käyttäytyminen, mielipiteet ja päätökset vaikuttavat meihin tavalla, josta emme ole kovinkaan tietoisia (Furu 2013). Monille työ on kuitenkin yksi tärkeimmistä yhteisöllisyyden lähteistä, joten sen tarkastelu organisaatiossa ei ole aivan yhdentekevää (Martela 2015, 111). Työn onnistumisessa on kyse siitä, kuinka yksilöt toimivat osana kokonaisuutta suhteessa esimerkiksi yrityksen tavoitteisiin (Lundberg & Videman 2016). Yhteistyön tarkoituksena on alkujaan ollut saada ratkaistua ongelmia, jotka ovat liian haastavia yhdelle ihmiselle. Yritys ei kanna hedelmää ilman hyvää tiimiä, vaikka yksilönä tekisimme paljon työtä onnistumisen eteen (Martela 2015, 113). Niin kauan kun tapahtumia selitetään yksilön kautta, yhteistyöstä ei pystytä antamaan totuudenmukaista kuvaa. Todellisen yhteistyön ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan saavuttaa sen parhaimmillaan tuottavaa synergiaetua (Furu 2012). Yksi tapa hahmottaa yhteistyötä on ihmismielen jakaminen kahteen rakenteeseen, joita kutsutaan systeemeiksi 1 ja 2. Samassa tilanteessa eri yksilöiden systeemit 1 poimivat eri impulsseja. Systeemin 1 avulla ihminen prosessoi jatkuvasti valatavan määrää dataa ja havaitsee automaattisesti asioita pystymättä ohjaamaan niitä tietoisesti. Systeemi 2 vastaa puolestaan aktiivisesta ajatustyöstä ja asioiden järjestämisestä käsitteellisesti. Näin se parantaa huomattavasti suorituskykyämme suuntaamalla huomioimme oleellisiin seikkoihin. (Furu 2012.) Huippuluokan yhteistyössä systeemien 1 on todettu olevan erinomaisia. Tämä perustuu systeemin 1 salamannopeaan ja monisäikeistenkin asioiden havainnointiin. Voi olla, että strategiseen kehitysohjelmaan sisältyvien mittareiden ollessa tavoitellulla tasolla, marketin kokonaistulos voi olla vielä parempi onnistuneen yhteistyön vaikutuksesta. Mittareiden edellyttämä tekeminen voidaan opetella melko helposti, mutta tietyn ryhmän keskinäistä yhteistyötä on vaikea kopioida. Se tuo yritykselle kilpailuetua. Huipputuloksen tekevät ryhmät voidaan tunnistaa niiden tavasta kommunikoida. Näille on leimallista suora keskinäinen vuorovaikutus, jossa puhetta ja kuuntelua on jokaisen ryhmän jäsenen välillä suunnitteen saman verran. Huipputiimin jäsenet ovat energisiä ja tuovat ulkopuolelta uusia ajatuksia. (Martela & Jarenko 2014, 46.)

### **Hyväntekeminen**

Martela (2018, 9) on lisännyt kolmeen perustarpeeseen vielä yhden, hyväntekemisen. Voimme hyvin, kun tunnemme, että oma toiminta auttaa muita ihmisiä. Tämän mukaan ihmisellä on tarve tuntea, että omilla teoilla on myönteinen vaikutus maailmassa. (Martela 2015, 122.) Kun tuntee voivansa tehdä edes vähäsen hyvää toiselle syntyy enemmän positiivisia tunteita, ja lisäksi tarkkaavaisuus sekä keskittymiskyky ovat paremmat (Martela 2015, 124). Mahdollisuus nähdä ja kuulla suoraan oman työn hyödyttävän toista ihmistä saa työskentelemään kovemmin (Martela 2015, 125). Myös Silvennoinen (2013, 2) on

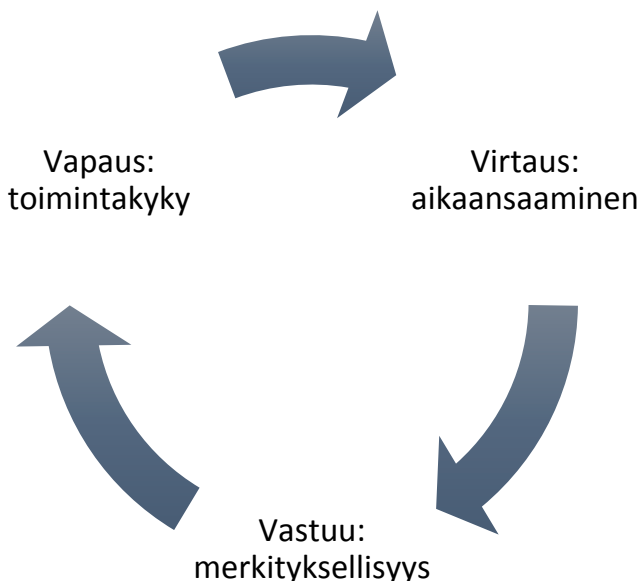
artikkelissaan todennut, että työn tekemisellä täytyy tulevaisuudessa olla jokin yksilön henkilökohtaiset tavoitteet ylittävä tarkoitus. Hyväntahtoisuus kohdistuu sisäryhmään, ja siksi toisten auttamisen kannalta on merkittävää, kokevatko työntekijät toisensa uhkiksi ja kilpailijoiksi vai hyväntahtoisiksi ja läheisiksi (Martela 2015, 133). Evoluutiivisesti selittyvä vastavuoroisuus näkyy myös päinvastoin valmiutena rangaista epäreilueudesta jopa oman hyödyn kustannuksella. Arjen merkityksellisten asioiden ymmärtäminen edellyttää aitoa kohtaamista, mikä on hieman eri asia kuin vuorovaikutus (Raisio & Kuorikoski 2017). Kun ihminen ei koe osallisuutta, hän ei myöskään koe voittoja tai tappioita merkityksellisenä, mikä ei ole myöskään yrityksen etujen mukaista (Raisio & Kuorikoski 2017).

### 3.3 Motivaatiosta innostukseen

Innostuksella tarkoitetaan tilaa, jossa vallitsee positiivinen tunnekokemus ja korkea aktiivitaso (Martela & Jarenko 2014, 18). Tämä määritelmä tuo työn imun lähelle kyvykkyyden kokemukseen sisältyvää flow-tilaa. Työntekijöiden innostus on erityisen tärkeää muuan muassa asiakaspalvelua sisältävässä työssä. Innostus on tärkeä asia, sillä innostuneet työntekijät ovat paitsi hyvinvoivempia, terveempiä ja luovempia niin myös tehokkaampia, mikä tutkimusten mukaan näkyy lopulta myös yrityksen tuloksessa. (Martela 2015, 89.) On jopa esitetty, että työtyytyväisyyden sijaan pitäisi mitata innostusta (Martela & Jarenko 2014, 6). Innostuneet työntekijät saavat enemmän aikaan (Martela & Jarenko 2014, 10). Työn imun on osoitettu korreloivan myös työntekijän palveluasenteen kanssa, mikä puolestaan vaikuttaa asiakkaan arvioon saamastaan palvelusta (Martela & Jarenko 2015, 45). Toisen näkeminen ihmisenä ja pienen hymyn jakaminen tekee molemmista yhtä lämmintä kohtaamista rikkaamman (Martela 2015, 114). Innostumista on tärkeää vaalia siksin, että sen puuttuessa motivaatio kehittää itseä ei ole parhaimmillaan (Martela 2015, 141). Jos tavoitteena on innostaa työntekijät antamaan parhaansa, on ensiarvoisen tärkeää panostaa psykologisiin perustarpeisiin (Martela & Jarenko 2014, 31). Goleman (2014, 49) kuvaa osuvasti: ”Organisaatio on juuri niin tuottava kuin on sen työntekijöiden kyky antaa parhaansa työntekijöinä.”

Tyytyväisyyttä edistävät tekijät myös kannustavat hyviin suorituksiin (Ruohotie 1998, 49). Raisio & Kuorikosken (2017) mukaan ilman sisäistä kiinnostusta asiaan jokin elementti jää puuttumaan työstä. Ihminen tekee keskimäärin tiettyjä asioita käskemällä, mutta harvemmin ihminen tekee niitä silloin kuitenkin omat kykynsä ylittäen omistautumalla ja intohimmilla (Raisio & Kuorikoski 2017). Perustarpeita vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja läheisyys voidaan kutsua paremmin työelämään sopivin käsittein vapaus, virtaus ja vastuu. Vapaaehtoisuutta vastaa vapaus, mikä luo perustan ihmisen toimintakyvylle. Kyvykkyyden kokemuksesta seuraavaa aikaansaamista puolestaan kutsutaan virtaukseksi ja läheisyys

vastuun kokemisena tekee työstä merkityksellisen. Näitä on kuvattu positiivisena kehänä (kuvio 6), joka johtaa esimerkiksi innostukseen lukuisten muiden hyötyjen ohella.



Kuvio 6. Perustarpeiden positiivinen kehä (Martela & Jarenko 2014, 32).

### 3.4 Sisäinen motivaatio marketin ylläpidossa

Yritys X on työympäristönä luonteeltaan monille niin sanotusti välietappi ennen oman alan töitä ja ehkä myös ensimmäinen työpaikka. Siksi työn tuloksellisuuden kannalta on syytä kiinnittää huomiota myös työntekijöiden keskinäiseen yhteistyöhön toimeenpanon lisäksi. Parhaimmillaan organisaatio on enemmän kuin yksilöiden summa, vaikka itse marketissa työskentely tapahtuu itsenäisesti (Martela & Jarenko 2015, 110). Yritys X määrittelee palkitsemiseen sisältyvän kaikki ne asiat, jotka henkilön on mahdollista saada työsuhteen myötä. Ne ovat asioita, jotka saavat henkilöstön työskentelemään juuri Yrityksessä X. Yrityksen X palkitsemisen osa-alueet on kuvattu liitteessä 3.

Marketin toimintaympäristöön sovellettuna autonomia voisi tarkoittaa rohkeutta tehdä itsenäisesti parhaaksi katsomia marketin ylläpitoa koskevia päätöksiä. Marketissa työskentelyn näkökulmasta vapaaehtoisuus on sovellettavissa Yrityksen X määrittelemän perustekemisen merkityksen ymmärtämisessä. Tämä voi saada työntekijän tuntemaan tehtävän tärkeänä ulkoisen pakon sijaan. Yksittäisten tehtävien kytkeminen osaksi Yrityksen X strategista kehitysohjelmaa (liite 4) kuvaakin osuvasti yksittäisten tehtävien merkitystä osana isoa kokonaisuutta. Kyvykkyyden kokemus puolestaan voidaan huomioida työntekijöiden vuorosunnittelussa ja tehtävien jaossa. On niin yrityksen kuin työntekijöidenkin etu, että työntekijöiden tehtävät sijoittuvat omille vahvuusalueille. Se luo mahdollisuuden onnistu-

misen kokemukseen haastavassakin tilanteessa näyttäytyen flow-kokemuksena. Läheisyyttä voisi soveltaa asiakaspalvelun ja työntekijöiden välisten suhteiden pohjalta. On tärkeää, että asiakkaita pystytään palvelemaan niin, että myös työntekijöille jää hyvä mieli. Läheisyyden tarve voikin toteutua suhteessa sekä asiakkaisiin että toisiin työntekijöihin (Martela 2015, 108).

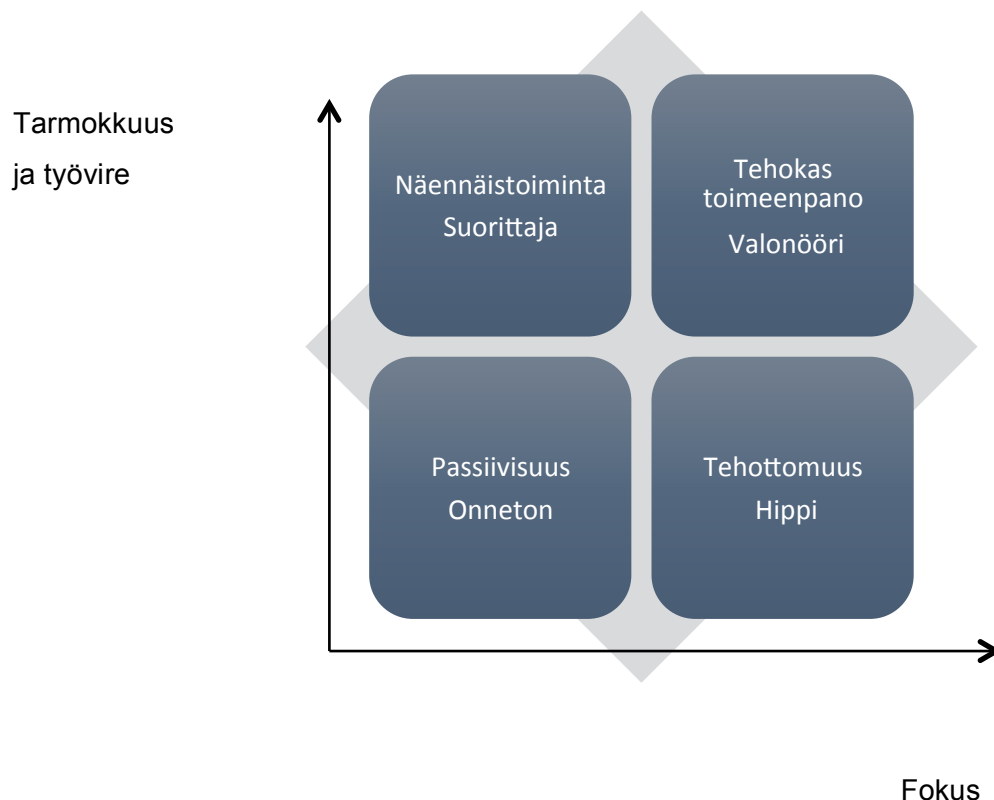
## 4 TOIMEENPANO

Edellisessä luvussa on käsitelty sisäisen motivaation merkitystä työn tuloksellisuudelle. Motivaatio on kuitenkin vain yksi osa tavoitteen saavuttamisesta. Tiedetään paljon tilanteita, joissa yksilö ei saavutakaan tavoitetta, vaikka olisi motivoitunut. Miksi niin käy? Parppei (2018, 38) mukaan sisäinen motivaatio ei takaa työntekijän tavoitteellista onnistumista. Innostuksesta ei ole mitään hyötyä, jos sitä ei valjasteta oikeaan käyttöön (Martela & Jarenko 2015, 106). Volitio ja toimeenpanokyvykyys vastaavatkin haasteeseen uuden opitun asiasisällön siirtämisestä käytäntöön (Parppei 2018, 18). Jo 1980-luvulla päätöksentekoa edeltävää tilaa on kutsuttu motivaatioksi ja sen jäkeistä tilaa tahdoksi. Sittemmin tahtoa on kutsuttu volitioksi eli toimeenpanokyvyksi. Vaikka työntekijät ovat motivoituneita, joko sisäisesti tai ulkoisesti, se ei riitä työtehtävien hoitamiseen vaan tarvitaan toimeenpanokykyä eli volitiota. Volitio on merkittävin ihmisen tavoitteen saavuttamista ohjaava tekijä. (Parppei 2018, 16.)

Toimeenpano on taitoa tietoisesti säädellä ja hyödyntää omaa ajattelua, toimintaa, tunteita ja niihin liittyviä uskomuksia sekä työtehtävää ja työympäristöä tavoitteen saavuttamiseksi (Parppei 2018, 163). Nämä ovat ihmisen mielen ominaisia prosesseja, joita kutsutaan toiminnan kontroleiksi. Toiminnan kontrollit muodostavatkin perustan toimeenpanolle. (Parppei 2018, 61.) Toiminnan kontrollit ovat osa itsesäätelyä. Itsesäätelyllä tarkoitetaan oman ajattelu, tunteiden ja toiminnan tietoista hallintaa (Salmimies & Ruutu 2013). Itsesäätely on prosessi, joka on sekä fokuksen että työvireen ylläpidon taustalla (Parppei 2018, 65).

Motivaatiota ja volitiota ohjaavat erilaiset prosessit (Ruohotie 1998, 35). Volitio ohjaa ihmisen tekemään tavoitteen saavuttamisen kannalta tärkeitä asioita (Parppei 2018, 40). Volition puute ilmenee muuan muassa epäolennaisten asioiden tekemisenä, työskentelyn aloittamisen vaikeutena sekä tehtävän keskeyttämisenä esteiden tai uusien mielenkiintoisten asioiden kohdatessa (Parppei 2018, 30, 42). Työn määrällä ei ole kattoa, mutta ihmisen aivojen kapasiteetilla on katto. Ihminen miettii harvoin asioita, jotka on tehty, mutta tekemättömät tehtävät pyörivät helposti mielessä väsyttäen aivoja. Siksi yhden asian, suuren tai ihan pienenkin tehtävän loppuun tekeminen on erityisen tärkeää. (Wiskari 2014.) Volitio ilmenee toiminnan suuntaamisena eli fokuksena sekä työvireen ylläpitona, joiden tasapaino saa aikaan tehokkaan toimeenpanon (Parppei 2018, 65). Näitä käsitellään seuraavissa alaluvuissa tarkemmin. Fokuksen ja työvireen tasapaino muistuttaa Martelan nelikenttää valonööristä, ihmisestä joka tekee tärkeitä asioita ja tekee niitä tarmokkaasti (kuviokuva 7). Tarmokkuuden, jota Martelan (2015) mallissa voisi verrata työvireeseen, puuttuessa työskentelystä puuttuu tehokkuus, vaikka toiminta fokuksittuu oikeisiin asioihin.

Tällaisia Martela (2015) kutsuu hipeiksi. Ilman fokusta eli oikean suunnan puuttuessa taas tuloksena on näennäistoiminta (Parpei 2018, 65). Martela (2015, 14) kutsuu tällaisia suorittajiksi. Molempien tekijöiden puuttuessa ihminen puolestaan on toimeenpanon kannalta passiivinen ja Martelan (2015) määrittelemänä onneton.



Kuvio 7. Tehokas toimeenpano.

#### 4.1 Fokus

Fokus varmistaa työskentelyn ja resurssien suuntaamisen tavoitteen saavuttamisen kannalta oikeisiin asioihin. Sen osatekijöitä ovat suunnitelmallisuus, priorisointi ja keskittyminen, joita käsitellään alla tarkemmin. (Parpei 2018, 234.) Toiminnan suuntaamisessa on kyse informaation havaitsemisen ja prosessoinnin tietoisesta säätelystä. Olennaisesti asioiden keskittyminen onkin oman ajattelun kehittämiseen ja automatisoimiseen pohjautuva taito, joka perustuu ajattelukontrollien hyödyntämiseen (Parpei 2018, 66). Parpein (2018, 189) mukaan suunnitelmallisuus ja tehtävien priorisointi ovat sitä tärkeämpiä mitä enemmän on tekemistä. Suunnan ylläpidossa on tärkeää myös jatkuvuus, sillä muutoin motivaatio ja kehittämishalu heikkenevät (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014).

#### **Suunnitelmallisuus**

Ensimmäinen askel oikeiden asioiden tekemisessä on toiminnan suunnittelu sisältäen suunnitelman laatimisen sekä siinä pysymisen. Työelämässä haasteet tulevat usein jälkimmäisessä, suunnitelmassa pysymisen, kohdalla. Suunnitelmien laatiminen ei ole mie-



lekästä ilman kirkkaita tavoitteita. Toimintasuunnitelmat edistävät yksilötason suoritus- ja prosessitavoitteita samoin kuin kehityssuunnitelmat kehitystavoitteita. Suunnittelun systemaattinen toisto kehittää ajattelun koodauskontrollia, joka auttaa yksilöä pitämään ajatukset suoritettavaan tehtävään liittyvissä asioissa. Näin suunnitelmia toistamalla yksilön kyky havainnoida ja huomata olennaisimmat asiat helpottuu ja rutinoituu (Parpei 2018, 165-166.)

Mitä sitten kun suunnitelmat eivät toteudu? Parpein (2018, 167) mukaan tarkoituksenmukainen suunnitelmallisuus sisältää myös sen seurannan, jolloin matkan varrella voidaan tehdä tarvittavia muutoksia. Toinen suunnitelmallisuuden haaste liittyy ketterän työtavan ihanteeseen. Länsimaissa on perinteisesti arvostettu systemaattista suunnitelmien laatimista. Muutostilanteissa Parpei (2018, 167) korostaakin joustavuutta ja reagointia riittävän ajoissa - erityisesti mitä operatiivisempia asioita suunnitelma koskee.

### **Tehtävien priorisointi**

Tehtävien priorisoinnilla tarkoitetaan tehtävien asettamista tärkeysjärjestykseen niin, että tavoite saavutetaan tehokkaasti ja aikataulussa. Se edellyttää tavoitteiden sisäistämistä, sillä sen avulla ihmisellä on kiinnekohta, jonka suhteen tehtäviä ja työskentelyä voi asettaa tärkeysjärjestykseen (Parpei 2018, 169). Järvinen ym. (2014) on verrannut tavoitetta maaliin, jonka osoittaminen auttaa keskittymään tärkeisiin asioihin riittävän fokusoidusti. Tavoitteen saavuttaminen on huomattavasti haastavampaa silloin, jos yksilö ei ole sovitannut tavoitetta käytäntöön riittävän yksiselitteisesti (Järvinen ym. 2014). Tämä onkin tavoitteiden saavuttamisen kannalta nykymaailmassa suuri haaste, sillä yhä useammin tavoitteiden saavuttaminen sisältää kompleksisia asioita. Järvisen ym. (2014) mukaan yksilöä ei lannista itsessään vaativat tavoitteet vaan se, että ei tiedä mitä juuri itseltä odotetaan. On todettu, että henkilöt joilla on vahva itseluottamus, uskaltavat tehdä rohkeammin päätöksiä tehtävien tarkoituksenmukaisen toteuttamisen ja tärkeysjärjestyksen suhteen (Parpei 2018, 169). Toisaalta myös liian monen tavoitteen pitäminen välttämättömänä ja erityisen tärkeänä aiheuttaa helposti haastetta tasapainottaa kilpailevia prioriteetteja, mikä seurauksena ihminen turhautuu helposti (Ford 1992, 109).

Ajattelukontroleista priorisointia kehittää prosessikontrolli, joka ohjaa tiedon käsittelyyn käytettävää aikaa ja resursseja. Tarkoituksenmukaisen tärkeysjärjestyksen asettamisen lisäksi prosessikontrolli vastaa optimaalisesta päätöksentekoprosessista, mikä edesauttaa tarkoituksenmukaista ja tuloksellista työskentelyä. Tällöin tärkeät asiat tulee hoidettua hyvin tehokkuuden kärsimättä. On selvää, että tehtävien priorisointia määrää kokemus tavoitteiden tärkeysjärjestyksestä (Parpei 2018, 129). Näin kyse on lopulta siitä tunniste-taanko tärkeät ja kiireelliset tehtävät toisistaan kuviossa 8 havainnollistetulla tavalla. Ta-

voitteen saavuttamisen kannalta kiireellisten mutta ei tärkeiden asioiden hoitaminen uhkaa helposti tärkeiden tavoitteiden saavuttamista, mikä johtaa hallinnan tunteen menettämiseen. Toisaalta päätöksenteon haasteena voi olla esimerkiksi epäselvät vastuut, mikä aiheuttaa päättämättömyyttä ja siten passiivisuutta asioiden toteuttamisessa. (Parpei 2018, 171.) Tehtävien priorisointi kuitenkin edellyttää päätöksentekoa, johon yksilön energiatasolla on oma vaikutuksensa. Lisäksi prosessien analysoimiseksi kehitetään usein tekniikkaa, vaikka päätöksentekoa ohjaa todellisuudessa ihminen.



Kuvio 8. Tehtävien priorisointi tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan (Parpei 2018, 171).

### Keskittyminen

Keskittymisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä kykyä paneutua kulloisenkin tehtävän suorittamiseen. Keskittymisestä vastaa ajattelun aivojen tarkkaavaisuuskontrolli, joka auttaa keskittymään käsillä olevaan tehtävään ulkopuolisen hälinän sijaan. Keskittymistä heikentävät monet tekijät, joita yhdistää työn keskeytyminen syystä tai toisesta. Keskeytykset aiheuttavat fokuksen katoamisen, sillä silloin aloitetaan helposti hoitamaan keskeyttävää tehtävää ja meneillään oleva tehtävä jää kesken. (Parpei 2018, 173.) Monta samanaikaisesti työn alla olevaa tehtävää johtaa hallinnan tunteen menettämiseen ja stressin lisääntymiseen, sillä aivot eivät pysty työstämään kaikkia samanaikaisesti (Parpei 2018, 174). Kokonaisuudessaan keskeytykset heikentävät työskentelyn tehokkuutta sen lisäksi, että tapahtuu enemmän virheitä, suoriutuminen alenee ja työkuormitus lisääntyy (Parpei 2018, 174).

Nykyajan ehkä suurin haaste keskittymistä edistävän tarkkaavaisuuskontrollin kehittymiselle on digitaalisen maailman jatkuva läsnäolo. Ihmisen aivot eivät ole kehittyneet samassa tahdissa digitaalisen kehittymisen kanssa, mikä näyttäytyy käsillä olevaan hetkeen keskittymisen vaikeutena. Tälle hektisen työympäristön aiheuttamalle keskittymiskyvyttömyydelle on jo keksitty nimikin, itseaiheutetettu keskittymishäiriö eli ADT (Tola 2019). Keskeytyksettömyys ja niin kutsuttu häiriövapaa aika parantaa työn laatua ja tuloksellisuutta sekä tehostaa työskentelyä. Keskittymisen parantamisen kannalta olennaista on ensinnäkin tunnistaa tekijät, joilla voi itse vähentää keskeytyksien määrää. Näistä Parpei (2018, 173) mainitsee muuan muassa online-viestimien sulkemisen tietyksi aikaa. Työelämässä joutuu usein työstämään useita tehtäviä samanaikaisesti - vastoin ihmisen luontaista kykyä toimia tehokkaammin keskeytyksettä. Tällaisessa tilanteessa kuitenkin osavoitteiden asettaminen voi olla hyödyllistä, sillä aivot kokevat onnistumista yhdenkin tehtävän loppuunsaattamisesta.

## 4.2 Työvire

Työvireellä tarkoitetaan viivyttelämätöntä työhön ryhtymistä ja työskentelyn jatkamista kunnes tavoite on saavutettu. Motivaation lisäksi työvireeseen sisältyy tavoitteeseen sitoutuminen ja itseluottamus, mikä erottaa työvireen pelkästä motivaatiosta. Toisin kuin fokuksen ylläpidossa, jossa yksilön sisäisillä toiminnan kontroleilla on suuri merkitys, niin työvireen ylläpidossa korostuvat myös ulkoiset, ympäristöön liittyvät toiminnan kontrollit. (Parpei 2018, 178.) Johtamisen näkökulmasta työvireen ylläpidon tärkeimmät osatekijät ovatkin sosiaalinen tuki, negatiivisten tunteiden käsittely ja hallinnan tunne (Parpei 2018, 234). Työvireen ylläpito on tärkeää ihmisen jaksamisen kannalta, sillä tekemättömät työt johtavat helposti hallinnan tunteen menettämiseen ja siten stressitilaan. Omiin vaikutusmahdollisuuksiin luottavien ihmisten on todettu säilyttävän työvireen paremmin sekä ryhtyvän työhön paremmin kuin sellaiset, jotka uskovat tavoitteen saavuttamisen olevan kiinni enemmän ulkopuolisista tekijöistä (Parpei 2018, 233).

### **Sosiaalinen tuki**

Työvireen ylläpidon kannalta sosiaalisella tuella tarkoitetaan tässä yhteydessä sparraava toimintakulttuuria sisältäen valmentavan vuorovaikutuksen, aikaansaavin kollegoiden energian tarttumisen sekä yhteisöllisyyden. Käytännössä sosiaalinen tuki tarkoittaa luottamuksen osoittamista sekä uskon luomista toiseen ihmiseen ja hänen onnistumiseensa (Parpei 2018, 181). Sosiaalinen tuki ja sen sisältämä yhdessä toimimisen kulttuuri edistävät vahvimmin työvireen ylläpitoa. Vaikutus perustuu itsesäätelyn sosiaalisen kontrollin vahvistumiseen, jolloin ennen aikaiseen luovuttamiseen vaikuttavat tekijät vähenevät tai poistuvat ja työskentelyn jatkamista edistävät tekijät vahvistuvat. Sosiaalinen tuki on myös

tärkeä itseluottamuksen, keskeisen työvirettä uhkaavan tekijän, kehittymisessä. Sosiaalinen tuki voi saada yksilön aloittamaan työskentelyn päämääränsä eteen etenkin silloin, kun usko omiin kykyihin tai vaikutusmahdollisuuksiin on heikko. Vaikka sosiaalisen tuen merkitys on ilmeinen, työelämän todellisuudessa vastaan tulee usein ajalliset haasteet sparrauksen toteuttamisessa. (Parppei 2018, 179&183.) Parppei (2018, 183) kannustaa-kin jokaisen omaa aktiivisuutta sosiaalisen tuen lisäämisessä organisaatiossa.

### **Negatiivisten tunteiden käsittely**

Yksilön ja tiimin potentiaali tulee huomattavasti paremmin esille, kun positiivisten tunteiden suhde negatiivisiin tunteisiin on päivän aikana 3:1 verrattuna 2:1. Ja kuten edellisessä luvussa todettiin: myönteiset tunteet tukevat sisäistä motivaatiota. Päinvastoin negatiiviset tunteet vaikuttavat sitäkin vahvemmin toimeenpanoon. Negatiiviset tunteet saavat ihmisen lykkäämään tehtävän aloittamista ja edesauttavat tehtävässä luovuttamista. (Parppei 2018, 183.) Negatiivisten tunteiden kielteistä vaikutusta toimeenpanolle ei voida minimoida ainoastaan myönteisiä tunteita edistämällä, sillä nykytiedon valossa näiden osaluokkien tunnemekanismit toimivat eri tavalla. Siksi negatiivisten tunteiden hallinnalla tarkoitetaan tässä johtamisen ja itsesääätelyn kannalta nimenomaan kielteisten tunteiden syntymisen ehkäisyä ja jo syntyneiden kielteisten tunteiden käsittelyä. Jotta negatiivisia tunteita voidaan hallita, täytyy ymmärtää mitkä tekijät niitä aiheuttavat. Parppei (2018) mainitsee negatiivisiksi tunteiksi esimerkiksi epävarmuuden, epätietoisuuden, pelon, turhautumisen, ärsyyntymisen ja suuttumuksen. Edellä mainittujen tunnetilojen taustalla voivat olla esimerkiksi riittämätön tai epäselvä viestintä ja huono tiedonkulku, työn matala haastetaso suhteessa osaamiseen sekä virheelliset tilannetulkinnat (Parppei 2018, 184). Listaa voisi täydentää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen tunteella, joka voi syntyä vaikkapa juuri huonosta tiedonkulusta syntyneestä epävarmuudesta. Toiseksi epäoikeudenmukaisuuden aiheuttama stressi voi syntyä negatiivisista tunnetiloista. (Virolainen 2019.)

Koska tunteet syntyvät osin tiedostamatta, niitä ei voi suoraan estää. Tiedetään, että sama tilanne voi synnyttää erilaisia tunteita eri yksilöissä. Sillä ei ole merkitystä mitä sanottiin, vaan sillä, miten se tulkittiin (Salmimies & Ruutu 2013). Tätä havainnollistaa hyvin ABC-malli, joka kuvaa yksilön omien tulkintojen merkitystä tunteiden syntymisessä. Mallissa tunteiden syntyminen koostuu kolmesta vaiheesta: A = aktivoiva tapahtuma, B = uskomus tai ajatus ja C = seurauksena syntyvä tunne -tai käyttäytymisreaktio. Tämän mukaan itse asiassa mikään tapahtuma sinällään ei aiheuta tunnereaktiota vaan siihen liitetyt uskomukset, kokemukset ja asennoituminen. (Parppei 2018, 185.) Esimerkiksi negatiiviset uskomukset ovat yksi vahvimmin tavoitteen saavuttamista häiritsevä tekijä (Parppei 2018, 50). Negatiivisten tunteiden ehkäisemiseksi virheellisten tulkintojen osalta avainasemassa

ovat avoin viestintä sekä vastaanottajan ymmärryksen varmistaminen (Parpei 2018, 185). Tunteiden aiheuttamia reaktioita voidaan kuitenkin säädellä, vaikka toimeenpanon ja työvireen ylläpidon kannalta lähtökohtana tulisi olla negatiivisten tunteiden taustalla olevien tekijöiden ehkäisy. Aivan kuten positiiviset niin myös negatiiviset tunteet tarttuvat. Jos kuviteltaisiin, että päivän aikana työskentelee samanaikaisesti vaikkapa viisi työntekijää, saadaan viiden kertomalla aikaan erilaista 120 erilaista kohtaamista.

### **Hallinnan tunne**

Tavoitteen hallinta on kaiken tavoitteellisen työskentelyn edellytys (Parpei 2018, 114). Mahdollisuus vaikuttaa omaa työsuoritukseen edistää hallinnan tunnetta työssä. Hallinnan tunne voidaankin määritellä vallaksi hallita sekä työtä että työympäristöä. Sen kehittymiseen vaikuttavat itsesäätelyn tehtäväkontrolli ja olosuhteiden kontrolli, joiden avulla työtehtäviä ja tehtävätilanteita voidaan säädellä. Keskeistä siinä on arvioida aikatauluttamiseen ja päätöksentekoon liittyvää itsenäisyyttä, vapautta ja valtaa. Tehtävämäärästä riippumatta hallinnan tunne mahdollistaa joustavan ja tehokkaan työskentelyn. (Parpei 2018, 188.) Edellisessä luvussa käsitellyllä fokuksella on suora yhteys hallinnan tunteen muodostumiseen: epäolennaisten asioiden tekeminen eli fokuksen hajanaisuus heikentää hallinnan tunnetta, sillä tällöin syntyy helposti kiireen tunne. Työskentelyn suuntaamisen ja hallinnan tunteen näkökulmista kiireen tuntuun voidaan vaikuttaa esimerkiksi selkiyttämällä tavoitteita sekä arvioimalla työtehtävien tärkeysjärjestystä. Toisaalta hallinnan tunteeseen vaikuttaa myös yksilön taidot. Wiskari (2014) on esittänyt kiireeseen liittyvän hallinnan tunteen ohella myös motivaation ja osaamisen: ”Kiire on selvä merkki siitä, että halu ja osaaminen eivät senhetkisen tekemisen suhteen riitä.”

### **4.3 Tavoitteen hallinta**

Kokonaisvaltainen tavoitteen hallinta on toimeenpanon kannalta tärkeä osa hallinnan tunnetta (Parpei 2008, 17). Tavoitteellinen työskentelyn lähtökohtana ovat ymmärrys asetetuista tavoitteista sekä niiden saavuttamista kuvaavat mittarit (Parpei 2008, 114). Täsmälliset tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit eivät itsessään kuitenkaan muuta strategiaa toiminnaksi (Parpei 2018, 121). Tavoitteen hallinta koostuu tavoitteen sisäistämisestä ja siihen sitoutumisesta, joita käsitellään alla tarkemmin. Vahvimmin tavoitteet saavuttamista rajoittaa omaan toimintaan liittyvät negatiiviset uskomukset sekä heikko luottamus omiin vaikutusmahdollisuuksiin, kuten edellä jo todettiin (Parpei 2018, 50).

### **Tavoitteen sisäistäminen**

Edellisessä fokuksista käsittelevässä luvussa todettiin tavoitteen sisäistäminen tärkeäksi osaksi sekä suunnitelmallisuutta että tehtävien priorisointia. Työn tehokkuuteen ja laatuun

vaikuttaa merkittävästi se, onko työntekijä sitoutunut vai vain suostunut tavoitteisiin. (Parppei 2018, 116.) Tavoitteet voidaan jaotella tulos-, suoritus- ja kehitystavoitteisiin. Tulostavoitteet ovat yrityksen tasolta määritellyjä usein rahassa mitattavia tavoitteita. Tulostavoitteiden saavuttaminen edellyttää konkreettista työskentelyä, jonka tavoitteellisessa toteutumisessa tarvitaan suoritus- eli prosessitavoitteita. Ne määrittelevät suuntaviivan toimintasuunnitelmalle, jolla tulostavoitteet saavutetaan. Vaikka suoritustavoitteet saavutettaisiin, tulostavoite ei silti välttämättä toteudu. Tällöin voi arvioida suorituksen sisältöä tai laatua, samoin kuin silloin jos suoritustavoitekaan ei toteudu. Tämän vuoksi tarvitaan vielä kehitystavoitteita, jotka ohjaavat nykyhetken parantamista ja riittävän osaamisen saavuttamista. Suoritusmittareiden seuraamisella tulosmittareiden sijaan voi olla erilainen vaikutus haluttuun lopputulokseen. (Parppei 2018, 122-124.) Usein suoritusmittareissa edistyminen edistää myös tulosmittareiden tasoa, ja tällöin fokus pysyy tavoitteen saavuttamisen kannalta olennaisessa tekemisessä.

### **Tavoitteeseen sitoutuminen**

Henkilökohtaisesti mielekäs tavoite edistää työvireen ylläpitoa, erityisesti hallinnan tunnetta (Parppei 2008, 68). Tavoitteeseen sitouttamisen tärkein tekijä, merkityksellisyyden kokeminen, selittääkin yleistäen motivaation ylläpidon ongelmat. Silloin kun yksilö ei koe tavoitetta henkilökohtaisesti riittävän tärkeänä, itselle innostavimmat tehtävät nousevat prioriteettijärjestyksessä korkeammalle. (Parppei 2018, 179.) Myös osallisuus tavoitteen asettamisessa lisää tavoitteeseen sitoutumista (Martela & Jarenko 2015, 104). On jopa esitetty, että tavoitteeseen suostumisen ja sitoutumisen ero on suurin syy tavoitteiden hitaaseen etenemiseen tai siihen ettei tavoitetta saavuteta ollenkaan (Parppei 2018, 129). Tavoitteeseen sitoutumista voidaan arvioida sitouttavien tekijöiden pohjalta. Sitoutumiseen vaikuttavat esimerkiksi uskomukset. Yksilön uskoessa tekemiseensä, sitoutuu hän siihen myös tunteiden tasolla. (Parppei 2018, 49.) Sitoutumista ei voida täysin ohjata ulkoapäin, kuten Parppei (2018, 132) havainnollistaa: ”Tavoitteen merkityksellisyyttä ei voi kaataa kenenkään päälle.”

#### **4.4 Toimeenpano marketin ylläpidossa**

Yrityksessä X työskentely sisältää omat haasteensa fokuksen ylläpidon kannalta. Yritys X on kuitenkin todennut, että kun asiat tehdään huolella ja alusta alkaen kunnolla, ei kulu aikaa virheiden korjaamiseen. Fokuksen säilymistä on pyritty yrityksessä tukemaan monin tavoin. Tehtävien priorisointia tukemaan on marketissa työskentelyn osalta olemassa prioriteettilista (liite 5). Vastaavanlaisia prioriteettijärjestyksiä voisi olla myös muista marketin laajemminkin kriittisten tehtävien hoitamisesta Yrityksessä X erityisesti silloin, kun asiakaspaine on suuri. Yrityksessä X työskentely sisältää paljon keskeytyksiä: milloin asiakas

tiedustelee jostakin tuotteesta kesken kuorman purun ja milloin tyhjän hyllypaikan täyttäminen vie huomion alkuperäisestä tehtävästä.

Hyvällä ihmisten johtamisella voidaan vaikuttaa paljon ihmisten motivaatiotasoon (Sydänmaanlakka 2003, 105). Ensimmäiseen, motivaatiota käsittelevään, lukuun palaten on hyvä muistaa, että kaikki tavoitteet eivät ole samanarvoisia. Ulkoisista päämääristä poiketen sisäiset päämäärät vahvistavat hyvinvointia. (Martela 2015, 27.) Vuorojohtamisen tueksi ollaan Yrityksessä X otettu käyttöön digitaalinen työväline. Sen avulla työntekijät voivat esimerkiksi ilmaista työvuoron tunnetilaa parhaiten kuvaavalla symbolilla. Parhaimmillaan tämä voi toimia välineenä niin sosiaalisen tuen kuin negatiivisten tunteiden ja hallinnan tunteen edistämiseksi, vaikka negatiivisten tunteiden näyttämistä on vältettävä erityisesti asiakaspalvelua sisältävissä tehtävissä. Niin paljon kuin vuorojohtamisen työkalu sisältää toiminnallisuuksia, voidaan todeta, ettei kaikkea pysty hallitsemaan. Vaikka kaikkea ei voi hallita, on tärkeä ymmärtää, että asiat voivat silti edetä positiiviseen suuntaan (Raisio & Kuorikoski 2017). Kompleksisuuden ymmärtäminen tuo työhön joustoa (Raisio & Virolainen). Lundberg (2016) puolestaan korostaa jokaisen oman roolin ja tavoitteiden selkeyttä tiimin osana (Lundberg & Videman 2016). Voidaan todeta, ettei kollektiivista vastuuta ole olemassa siinä määrin kuin organisaatioissa usein puhutaan. Yrityksessä X vastuu marketin ylläpidosta on jakautunut tällä hetkellä tasan kaikkien marketissa työskentelevien kesken.

Sitä mitä ei voida mitata, ei voida johtaa (Ala-Harja 2019). Jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittyminen edellyttää jatkuvaa tavoitteiden, toiminnan suunnittelun ja mittareiden seuranta (Järvinen ym. 2014). Yrityksen X strategisessa kehitysohjelmassa onnistumista mitataan 10 mittarin avulla (liite 6). Kullekin mittarille on asetettu tavoiteltavat raja-arvot. On kuitenkin vielä syytä muistaa, ettei mitään mittareiden edellyttämiä asioista toteuteta mittareiden itsensä takia, vaan ne kytkeytyvät olennaisesti marketin ylläpidon kriittisiin tehtäviin. Kupias & Salo (2014) toteaaakin, että jatkuvan parantamisen mallissa on olennaista ymmärtää mitä, miten ja mitä varten työskennellään.

## 5 MENETELMÄT, AINEISTOT JA PROSESSI

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tulokset ovat seurausta toiminnasta, käyttäytymisestä, johon vaikuttavat yksilön tunteet ja ajattelu. Tämä ajattelutapa on ohjannut myös työn menetelmällisiä valintoja. Työn tuloksia organisaatiossa, esimerkiksi onnistumista strategisen kehitysohjelman mittareissa, on vaikea ymmärtää riittävän monitahoisesti ja syvällisesti ymmärtämättä tulosten taustalla vaikuttavaa käyttäytymistä, ajattelua ja tunteita (kuvio 9). Jatkuva oppiminen, sisäinen motivaatio ja toimeenpano ovat myös teemoja, joista on vaikea saada tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa kvantitatiivisin menetelmin. Tämän takia työssä on päädytty laadulliseen tutkimusotteeseen, johon Hirsjärvi ym. (2008, 157) mukaan sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Laadullinen tutkimus edustaakin naturalistista paradigmaa, jonka mukaan ihmisten mentaalisten prosessien luomien merkitysten todellisuus on monitasoinen ja subjektiivinen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 165). Toisaalta tämä asettaa haasteita myös tulosten analysoinnille. Tuomi & Sarajärvi (2009, 165) kiteyttää asian hyvin: ”Ei ole olemassa neutraalia laadullista tutkimusta, joka tuottaisi objektiivisia tutkimustuloksia.” Laadullinen tutkimus soveltui tutkimusmenetelmäksi kuitenkin myös sen tähden, että tavoitteena on ollut löytää keinoja marketin tulokselliseen ylläpitoon ilman ennakkoodotuksia. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ennemminkin tuottaa hypoteeseja kuin testata niitä.



Kuvio 9. Toimintaan vaikuttavat näkyvät ja näkymättömät tekijät.

Aineiston keruu päätettiin toteuttaa teemahaastattelun avulla, mikä Hirsjärvi ym. (2008, 203) mukaan vastaa monia laadullisen tutkimuksen lähtökohtia. Haastattelu voidaan valita monesta syystä (Hirsjärvi ym. 2008, 200). Tässä tutkimuksessa se on valittu ensinnäkin



monitasoisten ja syventävien vastausten saamiseksi, mikä mahdollistuu tarkentavien kysymyksiä esittämisellä. Lisäksi tarkoituksena oli seurata tutkittavien ilmeitä ja eleitä, sillä ne liittyvät olennaisesti tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin. Oman osallisuuden työyhteisön jäsenenä on myös arvioitu lieventävän haastatteluihin ylipäättään sisältyvää mahdollista jännitystä ja kontrollia totuudenmukaisuuden vastausten antamisen suhteen. Tutkimuskysymykset muodostettiin tietoperustassa käsiteltyjen teemojen pohjalta. Haastattelulomakkeen suunnitteluvaiheessa koottiin aluksi yhteen useita mieleen tulleita kysymyksiä, minkä jälkeen kysymyksiä karsittiin ja priorisoitiin niistä tärkeimmät lopulliseen muotoonsa (liite 7). Näin haastattelussa on kolme varsinaista teemaa: jatkuva oppiminen, sisäinen motivaatio ja toimeenpano. Näiden lisäksi alussa kysyttiin muutama taustatietoja selvittävä lämmittelykysymys ja lopussa haastateltavilta tiedusteltiin vielä mahdollisia lisäyksiä, jotta kaikki tutkimuksen kannalta kiinnostava nousisi esille.

Vastoin toimeksiantajan ehdotusta tutkimuksessa päädyttiin rajauksellisista syistä haastattelemaan ainoastaan valitun Yrityksen X henkilöstöä. Yksi relevantti vaihtoehto olisi kuitenkin ollut myös tehdä benchmarking-tutkimus esimerkiksi toisesta samantyyppisestä marketista. Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin ollut edistää juuri Yrityksen X ylläpidon kehittymistä, mikä on hyvin kontekstisidonnaista. Hyvien käytänteiden tunnistaminen muualla ei itsessään vielä johda niiden siirtymiseen toisaalla. Lisäksi tässä tutkimuksessa painottuvat yksilöt ja niiden osaaminen sekä oma toimintakulttuuri, mikä voi poiketa marketista toiseen. Tulosten ei myöskään tarvitse olla yleistettävissä, ja jos ne olisivat niin tutkimuksessa ei ehkä oltaisi päästy riittävän syvälle, sillä kukin yksilö ja niiden muodostama tiimi on erilainen.

Koska tavoitteena on ollut ymmärtää marketin paremman ylläpidon edellytyksiä, on luonnollista valita tutkittavaksi niitä, jotka marketissa työskentelevät. Raisio & Ahokallio-Leppälä (2017) on todennut, että osallisuudessa pitää huomioida tavoitteet eikä esimerkiksi valtahierarkioita. Yrityksen X esimies jätettiin haastatteluiden ulkopuolelle, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille työntekijöiden näkemyksiä marketin paremman ylläpidon toteutumiseksi, vaikkakin esimiehellä on keskeinen rooli työntekijöiden suorituksen johtamisessa ja toimeenpanon johtamisessa. Toisaalta ei myöskään ole välttämättä tarkoituksenmukaista, että kaikki paneutuvat perusteellisesti kaikkeen, kuten eräs työntekijä kerran totesi, ettei kaikkien tarvitse osata kaikkea kunhan yhteistyö sujuu. Tutkimukseen oli alustavasti suunniteltu kuusi henkilöä, jotka osallistuisivat haastatteluun. Tutkittavien valinnassa otettiin huomioon tutkimusongelma. Olisi vaikea saada vastaus vaikka siihen, miten tutkittava kokee marketissa työskentelyn, jos hänellä ei ole siitä kokemusta. Toisaalta tulosten luotettavuuden kannalta oli hyvä, että tutkimukseen osallistui työntekijä myös toiselta osaamisalueelta. Mukana oli myös yksi vuoro-esimies, ja haastatteluun osallistu-

neiden työskentelyvuodet vaihtelivat jokseenkin. Näiden vaikutusta vastauksiin ei kuitenkaan analysoitu, sillä tavoitteena on ollut ennemminkin ymmärtää marketin ylläpidon lainalaisuuksia. Ohessa (taulukko 3) on koottu tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot. Taulukkoon on valittu tutkimuksen toteutusta havainnollistavat sekä aiheen ja teorianäkökohtien kannalta olennaisia taustatietoja. Tavoitteena oli toteuttaa kaikki haastattelut kasvotusten, ja siinä myös onnistuttiin.

Taulukko 3. Yhteenveto haastattelujen toteutuksesta ja osallistujista.

Haastattelun pvm. ja kesto (min)	Työskentelyvuodet	Asema organisaatiossa
21.11.19 / 00:44	Reilu 0,5 vuotta	Työntekijä
25.11.19 / 00:34	Noin 2,5 vuotta	Työntekijä
26.11.19 / 00:47	Noin 2,5 vuotta	Työntekijä
26.11.19 / 01:32	Reilu 2 vuotta	Vuoroesimies
2.12.19 / 01:02	Lähes 5 vuotta	Työntekijä
5.12.19 / 01:05	Lähes 2 vuotta	Työntekijä

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Tiedonhankinnassa on noudatettu tutkimukseen osallistuneiden osalta hyviä tieteellisiä käytäntöjä, mikä näkyi niin tutkittavien valinnassa kuin itse haastattelun aikana ja tulosten analysoinnin periaatteissakin. Tutkittavien valinta toteutui seuraavan prosessin mukaisesti. Marraskuun alkupuolella toimipaikan ilmoitustaululle vietiin tiedote (liite 8), jossa kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta ja kaikkien työntekijöiden mahdollisuudesta osallistua haastatteluun. Pian tämän jälkeen jo muutamilta alustavasti suunnitelluilta osallistujilta tiedusteltiin osallistumishalukkuutta viestillä puhelimitse. Hirsjärven ym. (2008) mukaan suostumuksen selvittäminen toteuttaa ihmisarvon kunnioittamista. Näin haluttiin myös vauhdittaa haastattelujen toteutuksen käyntiin lähtemistä. Kaikki viestin saaneet osallistuivat haastatteluun ja lisäksi kaksi henkilöstön jäsentä ilmoittautui tutkimukseen ilmoitustaululla olevan tiedotteen pohjalta. Näin saatiin kasaan suunnitellut kuusi haastattelua. Määrä ei kuitenkaan ollut lopullisesti päätetty ennen kuin viimeisen haastattelun jälkeen, jossa saadun aineiston arvioitiin kattavan tutkimuskysymysten kannalta riittävästi tietoa. Tutkittavien kanssa käytiin vielä ennen haastattelua läpi pääpiirteissään tutkimuksen tarkoitus. Lisäksi tutkittaville kerrottiin vastausten luottamuksellisuudesta. Tutkimukseen osallistumisen innokkuut-

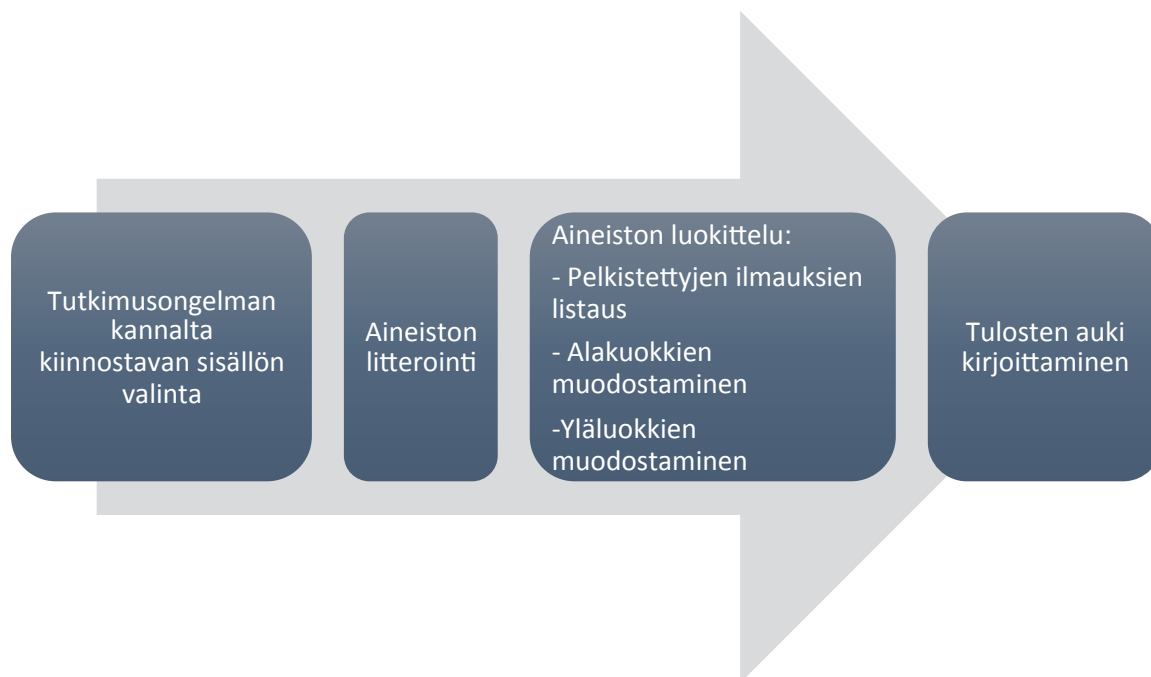
ta saattoi lisätä se, että osallistumisesta sai syödä noutopöydän veloituksetta. Tämä kerrottiin myös tutkittaville ennen osallistumispäätöstä. Haastatteluista kolme ensimmäistä pidettiin Yrityksen X toimistotiloissa ja kolme muuta julkisella paikalla.

Haastattelun alkulämmittelynä ensimmäiseksi haastateltavilta tiedusteltiin jatkuvan oppimisen teeman alla näkemyksiä marketin nykytilasta ja ymmärrystä Yrityksen X strategisesta kehitysohjelmasta. Tämä orientoi haastateltavat hyvin aihepiiriin, vaikka itse näitä tuloksia ei analysoitu erityisen perusteellisesti tutkimuskysymyksiin perustuen. Muutamat kokivat osan kysymyksistä ilmeisen haastavana kertoessaan, ettei osaa vastata kysymykseen. Metodiikkaa korjattiin, kun asia havaittiin ensimmäisten haastattelujen jälkeen. Toteutettuja haastatteluja ei voinut irrottaa tulevista haastatteluista, mutta koska kyseessä oli ensimmäinen oma tieteellinen tutkimus, näyttäytyi tämä vain hyvällä tavalla. Käytännössä kysymyksiä hieman selkiytettiin ja niistä tehtiin helpommin ymmärrettäviä. Haastatteluissa pidättäytyttiin kuitenkin liiallisesta kysymysten tarkentamisesta, jottei se johdattelisi vastauksen suuntaa. Tuomi & Sarajärven (2009, 73) mukaan merkitystä onkin paitsi sillä mitä sanotaan myös sillä miten sanotaan. Laadullisen tutkimuksen tavoin kysymysten esittämistapa ja järjestys vaihtelivat tutkittavista toiseen. Myös tarkentavia kysymyksiä esitettiin melko paljon. Tällä tavoiteltiin tukittavasta lähtevää aihepiiriin liittyvää aktiivisuutta, mikä toisi esille itseä koskevia ja yllättäviäkin asioita. Teemahaastatteluun valikoituneet kysymykset eivät välttämättä johda tutkimusongelman ratkaisun kannalta ”oikeisiin” vastauksiin. Tutkimuksessa pyrittiin haastateltavia tuomaan mahdollisimman vapaasti esille marketin ylläpitoon vaikuttavia tekijöitä rajoittumatta liian tarkasti suunniteltuihin kysymyksiin. Haastateltavien aktiivisuus edellyttää kuitenkin erityistä huolellisuutta tulosten analysoinnissa. Osa nosti esimerkiksi vastuunjaon esille jo hyvin varhaisessa vaiheessa itse, kun taas osalle siitä esitettiin kysymys. Näin ollen olisi virheellistä sanoa, että kaikki nostivat sen esille, sillä osa vain kertoi näkemyksensä tutkijan esille nostamaan asiaan.

### **Aineiston analysointi**

Aineiston analysointi on toteutettu mukaillen Laineen (2009) esittämän laadullisen tutkimuksen analyysin nelivaiheista prosessia (kuvio 10) (Laine, Tuomi & Sarajärvi 2009, 92 mukaan). Aivan ensimmäiseksi on päätetty tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin nojautuen, mikä aineistossa kiinnostaa. On mahdollista, että aineisto sisältää analyysin kannalta epäolennaista sisältöä. Seuraavaksi aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Tämän jälkeen se luokiteltiin teemoittamalla, mikä toteuttaa yhdenmukaista jatkumoa tutkimusmenetelmän, teemahaastattelun, kanssa. Teemoittelu jakaantui vielä kolmivaiheiseen prosessiin: Ensin aineistosta etsittiin pelkistettyjä ilmauksia kustakin kolmesta teemasta. Seuraavaksi niistä muodostettiin kategorioita eli alaluokkia ja lopuksi niistä koottiin

yläluokkia eli yläkategorioita. Viimeisessä vaiheessa tulokset kirjoitettiin auki teemoittelun pohjalta. Tulokset on analysoitu induktiivisesti aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita soveltaen, sillä sen on arvioitu tuovan parhaiten vastaus tutkimusongelmaan (Hirsjärvi ym. 2008, 219). Aineistoa ei ole kvantifioitu, sillä laadullinen aineisto on tässä suhteessa pieni tuomaan lisätietoa ja erilaisia näkökulmia tutkimustuloksiin. Seuraavaksi kuvataan aineiston analysoinnin vaiheita vielä hieman tarkemmin.



Kuvio 10. Opinnäytetyön tutkimusaineiston analyysiprosessin kuvaus.

Ensinnäkin aineiston litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen tehtiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Useimmiten edellinen haastattelu oli litteroitu ennen seuraavaa haastattelua. Litteroitua aineistoa kertyi kaiken kaikkiaan 24 sivua rivivälin ollessa 1.0 ja fonttikoon 11. Aineistoa on analysoitu osin samanaikaisesti aineiston keruun kanssa (Hirsjärvi ym. 2008, 218). Käytännössä tämä tarkoitti kiinnostavien yksityiskohtien ja mieleen tulleiden alustavien päätelmien muistiin kirjoittamista kunkin haastattelun jälkeen. Nauhoitteet ja litteroitu aineisto on päätetty hävittää kahden kuukauden kuluessa opinnäytetyön hyväksymisestä.

Kaikkien haastatteluiden jälkeen vastaukset koottiin teemoittain yhteen tiedostoon luokittelua varten. Luokittelu aloitettiin jäsentämällä aineistoa erilaisin tekstinkäsittelyn, kuten kursivoinnin, alleviivauksen ja värien avulla. Näin valikoitui tutkimusongelman kannalta olennaiset pelkistetyt ilmaukset (liite 9). Niistä muodostuneet alaluokat puolestaan noudattavat pitkälti tietoperustan jaottelua, samoin kuin yläluokat jatkuva oppiminen, sisäinen motivaatio ja toimeenpano, jotka ovat opinnäytetyön teemat niin tietoperustassa kuin haastatte-

luissakin. Tutkimustulokset on käsitelty liittämättä tutkittavien taustatietoja vastauksiin. Näin työssä on pyritty säilyttämään tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti ja toisaalta sen on ollut keino luottamuksen synnyttämiseksi todenmukaisten ja luotettavien vastausten perustana. Tutkittavien esittämät ideat marketin nykytilan kehittämisestä esitellään lyhyesti seuraavassa Johtopäätökset -osiossa. Tutkimustulokset on kokonaisuudessaan luovutettu luottamuksellisena toimeksiantajalle. Seuraavassa alaluvussa käydään kuitenkin läpi tulosten pääpiirteet.

### 5.3 Tutkimustulokset

#### **Jatkuva oppiminen**

Teemasta jatkuva oppiminen saadut tulokset on jaoteltu kolmeen alaluokkaan mukaillen tietoperustan jäsentelyä. Alaluokat ovat oppimisprosessi, osaaminen ja tiedon merkitys.

Tutkittavat olivat osaamisen tasosta melko yksimielisiä. Toisaalta kaikki kokevat osaavan niin sanotut perustehtävät, mutta kokonaisuudessaan osaaminen koettiin melko vähäiseksi. Lisäksi useimmat nostivat esille osaamisen jakaantumisen siten, että on selkeästi muutama työntekijä, jotka osaavat huomattavasti enemmän. Toisaalta eräs mainitsi, ettei oikeastaan tiedä yrityksen esimiehen osaamistasoa marketin suhteen. Osaamisen jakaantuminen nähtiin toisaalta hyvänä asiana ja toisaalta haasteellisena. Eräs kuvasi marketin vaadittavan osaamisen ja toimivuuden kannalta tarpeelliseksi sen että joku osaa kaiken, ellei kaikki osaa hyvin. Osaamisen jakaantuminen nähtiin myös kumpuavan kunkin omasta kiinnostuksesta. Eräs kiteyttää osaamisen ja motivaation suhteen seuraavasti:

*Sellaiset ketkä haluaa niin sellaisille se ei olisi niin vaikea.*

Haastavaksi useimmat kertoivat kokevansa kaikki ”marketin ulkopuolella” suoritettavat työt. Myös marketissa vaadittavien tehtävien kokonaisuutta kuvattiin epäselväksi. Tehtävien epäselvyyttä selitettiin muuan muassa vähäisellä market -työskentelyn taustalla ja vähäisellä perehdyttämällä. Eräs haastateltavista puolestaan kertoi kokevansa, etteivät useimmat ymmärrä, miten paljon kaikkea tekemistä marketissa on. Siksi marketin ylläpidon parantamisen kuvattiin edellyttävän myös asennemuutosta. Kaikki tutkittavat kuitenkin suhtautuivat pääosin myönteisesti marketissa työskentelyyn ja erityisesti kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat halukkaita oppimaan marketissa uusia asioita.

Osaamisen kehittäminen kunkin yksilöllisen kiinnostuksen mukaan ja itselle sopiva oppimistapa puolestaan vaihtelivat jonkin verran toisistaan. Useimmat kertoivat konkreettisen opastuksen tuloksekkaaksi tavaksi oppia. Lisäksi todettiin hyödylliseksi jokin dokumentti, josta opitun asian voi tarkistaa. Tällaisilta ohjeilta odotettiin ennen kaikkea selkeyttä. Pari

haastateltavista ehdotti korttia, josta näkyy, mitä minäkin päivänä pitää tehdä eli myös tehtävänantojen toivottiin olevan selkeitä. Itsenäinen tutustuminen ja perehtyminen asioihin esimerkiksi olemassa olevien materiaalien avulla koettiin hyvänä tukena käytännön tekemiseen. Useimmat korostivat myös rutiinien merkitystä oppimisessa. Uudempien ja haastavampien tehtävien todettiin edellyttävän kertausta. Osa haastateltavista kertoi, että asian näyttäminen yhden kerran riittää tehtävän itsenäiseen hoitamiseen ja osa taas ei koe sen vielä itsessään lisäävän todellista osaamista alla olevan sitaatin havainnollistamalla tavalla:

*Kyllähän minä periaatteessa voin sanoa että osaan, mutta en mä silti koe että minä sitäkään juttua niin kun osaan oikeasti.*

Toisaalta yksi haastateltavista kuvasi selkeiden ohjeiden periaatteessa riittävän vieraamankin tehtävän suorittamiseen. Verkkokoulutuksen kautta oppimisen pohdittiin myös toimivan tuloksekkaasti. Eräs kuvasi verkkokoulutuksen etuna keskittymistä ainoastaan kyseiseen tehtävään, jonka loppuunsaattamiseksi asiaan tulee todella perehdyttyä. Oppimisen ja osaamisen kehittymisen kuvattiin edellyttävän paitsi toistoja niin myös tehtävien merkityksen ymmärtämistä. Tehtävän merkityksen ymmärtämättömyydestä kuvattiin seuraavan helposti hieman hätiköityä tekemistä. Oppiminen ja perehdyttäminen nähtiin tapahtuvan niin työn ohessa kuin mahdollisena erillisenä aikana. Eräs kuvasi, että asioita voisi opetella pikku hiljaa, vaikkapa aina jonain aamuna pienen hetken. Toinen taas kuvasi ajan riittämättömyyttä itse perehtymiseen normaalin työn rinnalla. Esimerkiksi koulutus, jossa Yrityksen X strategista kehitysohjelmaa käsiteltiin, kuvattiin tarpeellisena. Yksi haasteltava totesikin, että sellaisia pitäisi olla enemmän.

Tutkittavat kuvasivat järjestelmien paljoutta ja taitojen puutetta niiden käytössä. Niiden oppimisen kuvattiin edellyttävän avoimuutta uusille asioille sekä avoimuutta tiedonjaossa, ettei tietoa pidetä vain itsellään. Osa mainitsi vaikeaksi hahmottaa, mistä löytää mitäkin tietoa. Toinen taas huomioi hyödylliseksi sen, että tärkeä tieto olisi hyvin esillä. Haastateluissa osoittautui myös se, että työ sisältää paljon hiljaista tietoa. Nämä ovat kytkeytyneinä käytäntöihin ja toimintatapoihin, joita ei esimerkiksi lue missään eikä kukaan ole kertonut jonkin tehtävän tekemisestä. Tämän seurauksena hiljainen tieto on saattanut purkautunut negatiivisena tunnereaktiona useamman henkilön kesken. Kokonaisuudessaan osaamisen osalta nousi esille useita eri tyyppisiä marketin ylläpitoon vaikuttavia tekijöitä. Osa haastateltavista korosti enemmän ulkoisia tekijöitä, kun taas osa näki osaamisen ja sen kehittämisen olevan enemmän riippuvainen itsestä.

## Sisäinen motivaatio

Työntekijät kuvasivat työn myönteisiksi motiiveiksi melko samantyyppisiä asioita. Marketissa työskentelyn erityiseksi kiinnostuksen lähteeksi eräs mainitsi rauhoittumisen mahdollisuuden pois ”häslingistä”. Myös aiempien kokemusten kerrottiin vaikuttavan motivoitumiseen. Oman työnjäljen näkeminen nousi esille muutamissa vastauksissa. Onnistumisen tunne ja myönteinen palaute mainittiin myös palkitsevaksi työssä. Yksi haastateltavista kuvasi motivaatiotaan näin:

*Kehut ja kiitokset. Kaikki positiivinen palaute tuli se sitten asiakkaalta tai työkaverilta tai ihan keneltä vaan.*

Kokonaisuudessaan oman tekemisen tärkeyden ymmärtäminen tuntui monelle palkitsevalta. Eräs pohti kuitenkin jonkin taloudellisen ja välittömästi jostakin tekemisestä johtavan palkkion mielekkäämpänä kuin vaikkapa esimiehen ei-aineellisen palkitsemisen. Toisaalta rahallisen palkitsemisen ja tekemisen välillä ei vastausten perusteella ole yhteyttä. Rahallisessa palkitsemisessä nousivat esille kriteerit, joihin työntekijät eivät koe voivansa vaikuttaa. Kaikki kokivat työssä olevan pääosin hyvät vaikutusmahdollisuudet. Lisäksi esimiehen kerrottiin antavan hyvin vastuuta. Autonomian kiteyttää loistavasti toteamus siitä, ettei kenenkään ole pakko olla yrityksessä töissä, vaan ollaan siksi että halutaan. Toisaalta eräs kuvasi myös liian suurien vaikutusmahdollisuuksien kääntöpuolta näin:

*On siinä mielessä tärkeä jos tietää mitä tekee tai mitä pitää tehdä, mutta sitten taas jos ei ole mitään hajuakaan ja pitää itse päättää niin eihän se sitten ole.*

Nykyiseen käytännön mukaan suoritettavat tehtävien ja niiden vaatimien taitojen todettiin vastaavan toisiaan:

*Luotan omiin taitoihini, sitten kun ne on kerran näytetty, että mitä pitää tehdä tai kerrottu niin kyllä mä sitten jatkossa olen sen osannut.*

Kuten edellisessä luvussa todettiin kaikki haastateltavat olivat halukkaita kehittämään osaamistaan marketissa. Marketissa innostuneiden ja osaavampien asemoinnin markettiin todettiin parantavan marketissa työskentelyn tuloksen tasalaatuisuutta. Toisaalta tunnistettiin myös, ettei marketvuorojen vähäisyys paranna heikommin hallitsevien osaamista. Eräs mainitsi, että kaikkien kassavuoroja tekevien olisi hyvä hallita myös marketissa työskentely. Lisäksi vähäinen osaaminen marketissa yhdessä vahvan työskentelymotivaation kanssa synnyttää toisinaan turhautuneisuutta:

*Kun se on kivaa mutta minusta tuntuu, että en vaan osaa silleen tehdä siellä oikein mitään. Tai tuntuu vähän sellaiselta turhautavalta välillä.*

Haastavaksi kuvattiin sitä, että ”marketista ei tiedetä mitään”. Toisaalta tieto ei kulje ja toisaalta tietoa ei ole ymmärrettävästi sisäistetty, ja tämän arvioitiin vaikuttavan siihen, että asiat marketissa jäävät tekemättä. Lisäksi marketissa työskentelystä kuvattiin puuttuvan rutiini. Vaikka opittuja tehtäviä itsessään ei kuvattu kovin haasteellisiksi, ”palloilu ajan ja tehtävien kanssa” tuo työhön haastetta, mitä osa myös kaipaa. Liiallinen aikapaine kuitenkin erään kertomana tekee marketissa työskentelystä päinvastoin vähemmän kiinnostavan, kun ei ole aikaa purkaa kuormia rauhassa järjestellen myös viereiset tuotteet.

Palautteen saaminen nousi tärkeäksi tekijäksi työskentelyn parantamisessa. Palautteen saaminen koettiin tällä hetkellä vähäiseksi. Sen arvioitiin kuitenkin vaikuttavan yksilön arvioon omasta työsuorituksesta. Hyvän palautteen pohdittiin myös yleisesti ehkä lisäävän työntekijöiden motivaatiota. Toisaalta eräs kuvasi rakentavan palautteen saamisen laukaisevan niin sanotun näyttämisen tarpeen ja vakuuttelun omasta osaamisesta. Palautteen positiivinen vaikutus kiteytyi erään kertomana näin:

*Annettaisiin toisillemme palautetta. Se voisi ehkä myös lisätä sitä omaa luottamusta. Tietäisi ainakin, että tekeekö huonosti asiat vai hyvin, jos joku joskus sanoisi siitä jotain.*

Yhteenkuuluvuus ja hyväksynnän tarve nousivat tärkeiksi teemoiksi. Kaikki haastateltavat kuvasit työilmapiirin olevan hyvä. Samanlaisuus nousi esille yhtenä hyvän ilmapiirin taustalla vaikuttavana tekijänä samoin kuin toisten auttaminen ja työkavereiden mukavuus. Mahdollisista ristiriitatilanteista kuvattiin pääsevän sopuun. Eräs kuvasi myös uskovansa tulevan kuulluksi tarpeen tullen. Tasavertaisuuden kokemus nousi vielä esille osana hyvää tiimihenkeä. ”Samalla viivalla olemista” kuvattiin myös työntekijöiden samanlaisella motivaatitasolla, mikä luo omanlaisen joustavan tekemisen kulttuurin. Eräs kiteytti asian näin:

*Ollaan kaikki täällä töissä eikä kukaan ole yhtään sen isompi kuin kukaan muukaan.*

Yhteenkuuluvuuden alateemaan liittyen vasatauksissa oli kuitenkin myös päinvastaisia vivahteita. Vastoin edellistä tasavertaisuuden kokemusta eräs odotti vahvempaa yhteen hiileen puhaltamista ja hauskuutta työssä toisinaan, ettei työtä otettaisi aina niin vakavasti. Tämän taustalla eräs haastateltavista näki matalan heittäytymiskyvyn, jota selitettiin vähäisellä yhdessäololla vapaa-ajalla. Yhteistyön toimivuutta kuvattiin osin riippuvaiseksi myös tiimikokoonpanosta. Lisäksi yksilön kuvattiin voivan vaikuttaa yhteistyön toimivuuteen ikään kuin valintana:

*Ehkä täällä on vähän sellaista, että riippuen kenen kanssa ollaan töissä niin sen mukaan toimitaan.*



Toisaalta marketin ylläpidon onnistumisessa tunnistettiin myös kunkin yksilöllinen kiinnostus siitä huolehtimisesta ja intensiteetti toimia siellä. Kaikkien ei kuitenkaan oletettu toimivan samalla tasolla. Kunkin motivaation nähtiin vaikuttavan suoriutumiseen. Eräs haastatelluista piti kuitenkin tärkeänä sitä, että kaikki yrittäisivät parhaansa, mikä haastatteluiden mukaan myös voi motivoida toisia. Monet selittivät marketin töiden lykkääntymistä vallitsevien käytäntöjen noudattamisella. Market on ikään kuin jäänyt sivuun ja viimeinen paikka jonne mennään. Yksi haastateltavista esittikin hyvän kysymyksen, miksi markettiin menemiseen pitää pyytää lupa. Useampi mainitsi, että tehdään helposti jotakin muuta kuin lähdetään työskentelemään markettiin. Kokonaisuudessaan motivoituminen näyttäytyi tärkeänä tekijänä erityisesti siinä, millä intensiteetillä työntekijä on valmis työskentelemään marketin ylläpidon eteen. Marketin perustehtävät koettiin kuitenkin pääosin tärkeinä:

*Eihän meillä olisi mitään myytävää, jos ei joku täyttelisi hyllyjä ja katsoisi päiväyksiä.*

### **Toimeenpano**

Toimeenpanon teema on tutkimuksessa esille nousseiden vastausten perusteella tietoperustan jaosta poiketen jaettu viiteen alaluokkaan: suunnittelu, keskittyminen, tehtävien priorisointi, työvireen ylläpito ja vastuunjako. Päällimmäisenä koko toimeenpanon teeman merkityksen voisi kiteyttää oheiseen sitaattiin:

*Onhan se vähän sekava. Kun ei oikein ikinä tiedä kuka sinne nyt menee tekemään market hommat ja kuka tekee mitään.*

Vastuun marketin ylläpidosta kuvattiin jakaantuneen ”pikkuriikkiseksi hippuseksi jokaiselle”. Vastuunjaon todettiin vaikuttavan marketin ylläpitoon esimerkiksi siten, että monen henkilön vastuusta saattaa seurata esimerkiksi ”viisi lavaa sipsejä tai muu iso soppa”. Vastuuseen liittyvien haasteiden ratkaisu voidaan jakaa kahteen vaihtoehtoon. Useimmat ehdottivat, että marketilla pitäisi olla yksi vastuuhenkilö. Vastuuhenkilön roolia kuvattiin henkilönä, joka huolehtii, että kaikki sujuu. Lisäksi niin sanotut vaativimmat tehtävät nähtiin tärkeäksi olla muutaman henkilön harteilla. Kaikki kuitenkin osallistuisivat tehtävien suorittamiseen, ja vastuuhenkilö voi jakaa tehtäviä muille selkeästi opastaen. Yksi haastateltavista totesi, että panostus marketissa työskentelyyn on ihan erilainen jos siellä työskentelee vaikkapa kaksi kuin, että 20 työntekijää käy siellä silloin tällöin pyörimässä. Toisaalta kollektiivista vastuuta puollettiin kaikkien marketissa työskentelevien osaamisen vahvistamisella. Todettiin, että nykyisellä osaamisella ja tasaisella vastuulla perushommat saadaan tehtyä, mutta vastuuhenkilön merkitys korostui siinä, että myyntiin saadaan kasvua ja markettiin kokonaisuudessaan jonkinlaista uudistusta. Useimmat haastateltavista myös odottaa jonkun osaavan vahvemmin suunnittelevan marketin toteutusta. Ersäkin haastateltavista kuvasi yrittäneen tuloksetta miettiä, mitä marketille voisi tehdä.

Töiden suunnitteluun liittyen nousi vahvimmin esille tehtävien organisoinnin sekavuus ja epäjohtonmukaisuus. Toinen huomioi siitä syntyvän turhan työn tekemisen. Epätietoisuutta tehdyistä hommista kuvattiin myös stressaavana. Pyrkimyksenä tehtävien hallinnan ylläpidossa mainittiin Yrityksessä X oleva käytäntö. Se todettiin kuitenkin osin hyödyttömäksi, koska kaikki eivät ole sitoutuneet siihen. Epäjohtonmukaisuudesta seuraava hukka kiteytyi tutkimuksessa näin:

*On aina mietintä, että onkohan tämä tehty ja sitten menee aina turhaan aikaa siihen, että teet sen toistamiseen tai selvität onko tämä tehty.*

Kiire tunnistettiin normaaliksi osaksi työtä ja siten pääosin positiiviseksi kokemukseksi. Eräs totesi, että kiireessä pitää vain toimia ripeästi ja muistaa silti palvella jokainen asiakas kunnolla. Kiireen syntymistä selitettiin useammalla tavalla. Toisaalta se nähtiin kehittyvän suuresta asiakasmäärästä ja toisaalta koko päivän kokonaisuudesta sisältäen työntekijöiden toiminnan. Tässä kiire liitettiin myös työn hallintaan, jolloin itse asiassa asiakasmäärä ei aiheuta kiirettä, silloin kun kaikki taustalla on kunnossa:

*Kiire syntyy huonosti organisoiduista tehtävistä. Saattaa olla kaksi myynnillisesti samanlaista päivää, toinen voi olla ihan kiire toinen ei. Riippuu miten se päivä on mennyt, mitä on tehty, mitä on tekemättä, riippuu työporukasta, kaikki vaikuttaa kaikkeen.*

Tehtävien priorisointiin vaikutti haastateltavien mielestä se, minkä kukakin kokee tärkeäksi. Haastateltavat olivat yksimielisiä työskentelyn ykkösprioriteetista. Monipuolisen osaamisen kuvattiin myös tuovan taitoa katsoa tilanteita vähän eri silmin suhteuttaen ajankäytön kussakin tehtäväalueella. Kokonaisuudessaan toisten auttaminen nähtiin kaiken toimivuuden kannalta tärkeäksi. Eräskin kuvasi, ettei toisen auttaminen parin minuutin ajan ole pois suoriutumisesta omassa tehtävässä. Lisäksi priorisointiin osoittautui vaikuttavan yhteisön käytännöt. Kommunikointia työvuoron aikana kuvattiin hyvin toimivana. Muutama nosti kuitenkin esille haastavuuden kommunikoida avoimesti tehtävistä ja pyytää apua. Tehtävien priorisointiin ehdotettiin useita toimintatapoja. Yksi haastateltavista kuvasi onnistuneen priorisoinnin edellyttävän pelisilmää kaikilta tai sitten jonkun henkilön ohjaamaan tehtävien suorittamista. Useimmat kuvasivat marketin töihin panostamisen edellyttävän lisää työtunteja. Tehokkuuden parantamiseksi marketin työt nähtiin mahdolliseksi tehdä iltavuorossa, vaikka sitä ei koettu välttämättä järkevänä. Osa tunnistikin iltavuorossa olevan aikaa esimerkiksi kuormien purkamiselle, mutta samalla mainittiin, ettei kaikilla ole välttämättä kiinnostusta.

Yrityksen X strateginen kehitysohjelma oli kaikille haastateltaville vieras. Sitä kuvailtiin monella tavalla. Eräs kuvasi ajattelevan markettia yksittäisten asioiden kautta eikä hienol-

ta kuulostavaksi tehdyn kehitysohjelman perusteella. Haastateltavat osasivat kuitenkin kuvata kehitysohjelman mukaisten asioiden toteutumista. Sen mittareiden tuloksia taasen selitettiin monella tavalla ulkoisista ympäristöstä riippuvista tekijöistä yksilöistä riippuviin sisäisiin tekijöihin.

Sosiaalisen tuen kokemus jakaantui haastateltavien kesken. Pääosin tutkimukseen osallistuneet kokivat saavansa työssään tarvitseman tuen. Toisaalta haastattelussa nousi esille myös läheisen verkoston puute. Taustalla kuvattiin työn järjestelyihin liittyviä muutoksia ja vallitsevaa kulttuuria. Yhteistyö eri osa-alueiden välillä nähtiin kuitenkin tärkeänä. Eräs haastateltava toivoi myös omatoimisuutta toisten auttamiseen, jos itsellä on tehtävät hyvällä mallilla, sillä kaikkien kuvattiin kuitenkin olevan osa samaa kokonaisuutta.

Eräs haastateltava selitti vahvaa sitoutumista tiettyyn osa-alueeseen sen paremmalla osaamisella ja laajemmalla tietopohjalla. Päinvastoin jonkin asian heikompi hallinta osoitautui olevan yhteydessä heikompaan sitoutumiseen. Eräs painottikin yrityksen strategisen kehitysohjelman ymmärtämisessä sen tärkeyttä, että kaikki tietävät mistä puhutaan ja mitä se pitää sisällään. Lisäksi työskentelyn kehittymisen mainittiin edellyttävän työkaluja, joihin työntekijät ovat sitoutuneet ja ne ovat kaikkien tiedossa. Ymmärtämisen ja sitoutumisen suhdetta eräs haastateltavista kuvasi näin:

*Niin en varmaan juurikaan ole sitoutunut. Just kun ei ymmärrä niitä ja vasta vähän aika sitten tullut tutuksi ja voisihan mä olla silleen jollekin että selitä mitä nämä tarkoittaa mutta sitten ei jostain syystä ole. Sitten oon vaan ajatellut, että ne ei silleen kuulu minulle että itse en ole siellä niin paljoa.*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Pohdinta

#### **Jatkuva oppiminen**

Tämän osion tarkoituksena on vastata empirian ja teorian valossa tutkimuskysymykseen, miten jatkuvaa oppimista voidaan soveltaa marketin ylläpidon osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät kokevat hyödylliseksi useita erilaisia tapoja oppia. Tämä voidaan tulkita ensinnäkin siten, että työntekijöiden osaamista tulee johtaa yksilöllisesti. Se mikä toimii toisella, ei välttämättä toimi toisella. Erittäin positiivisena lähtökohtana voidaan kuitenkin pitää sitä, että tutkimuksen perusteella toimipaikan työntekijät suhtautuvat erittäin myönteisesti osaamisen kehittämiseen ja haluavat oppia uusia asioita. Koska oppimista toivottiin kuitenkin tapahtuvan enemmän, voidaan johtopäätöksenä todeta, että oppimiselle esiintyy tällä hetkellä joitain esteitä. Näitä kuvattiin myös haastatteluissa, esimerkiksi tiedon puute, tiedon jäsentymättömyys ja ajan puute koettiin esteeksi oppimiselle.

Yhden työntekijän toteamus siitä, etteivät marketin tehtävät ole niin vaikeita sellaisille henkilöille, jotka haluavat tehdä niitä, vahvistaa Kolbin oppimiskehän ensimmäistä vaihetta, halua oppia. Tämä on ensimmäinen edellytys oppimiselle. Se ettei tehtäviä koettu osattavan, vaikka ne oli kerran näytetty, voidaan oppimisprosessin näkökulmasta tulkita esimerkiksi puutteellisena dokumentaationa. Toisaalta kysymys on ehkä enemmänkin siitä, että ne eivät ole riittävän helposti ja jäsentyneesti saatavilla tai sisäistettynä. Lisäksi jokainen yksilö myös tulkitsee asian omalla tavallaan.

Kun tarkastellaan vastauksia siitä, miten jatkuvaa oppimista voidaan edistää arjessa, mainitsi vain yksi haastateltavista oman uteliaisuuden merkityksen. Sydänmaanlakka (2003, 43) mainitsee kuitenkin ihmettelyn ja herkkyyden vastaanottaa asioita tärkeäksi oppimisen esteitä ehkäiseväksi tekijäksi. Useimmat näkivät silti oppimisen tapahtuvan ikään kuin ulkoapäin asetetun oppimisaktiiviteetin kautta. Tämä synnyttääkin pienen ristiriidan Yrityksen X perustavan ajattelun suhteen, jossa korostuu yksilön oma aktiivisuus oman osaamisen kehittämisestä. Voidaanko tämä tulkita kenties siten, että työntekijät ovat riippuvuusorientoituneita oppimiseen? Marketin ylläpito on monisyinen kokonaisuus, joka sisältää useita niin kutsuttuja pirullisia ongelmia: Miten marketin työt tulisi organisoida vuoroasemointiin? Mitä osaamista kukin tarvitsee? Miten asioita voitaisiin tehokkaasti omaksua? Haastavuus voikin olla osin siinä, miten asioita pitäisi lähestyä ja lähteä toteuttamaan. Kehitys tapahtuu hallitsemattomasti ihmisten välillä, sillä kyseessä on useita komp-

leksisiä prosesseja, jotka eivät ole hallittavissa ja ulkoisesti johdettavissa. Monet kehitysprosessit vaativat uniikkeja lähestymistapoja (Raisio & Kuorikoski 2017).

Koska työntekijät odottavat rajoja ja ovat hyvin sitoutuneita esimerkiksi esimiehen määräyksiin, voidaan sille todella rohkeammin antaa painoarvoa työskentelyn ohjaamisessa ja töiden organisoinnissa. Organisaation hierarkialla on tulosten perusteella suuri vaikutus työntekijöiden tekemiseen. Koska työntekijät kokivat vain esimiesasemassa olevilla henkilöillä olevan valtaa muutosten toteuttamisessa, voidaan se tulkita heikkona vaikutusmahdollisuuksien kokemisena. Useimmat eivät koe monia tehtäviä kuuluvaksi itselleen ja siksi eivät ehkä uskalla ja osaakaan toimia itse aktiivisesti niiden eteen. Toisin sanoen työntekijöille voidaan helposti pieninä omaksuttavissa olevina annoksina opettaa ja valtuuttaa monia asioita. Yrityksessä tapahtuvan oppimisen kannalta suurin este onkin ehkä seinä, joka ikään kuin rajoittaa puuttumasta moniin asioihin. Opittu avuttomuus myös tekee ihmisestä passiivisen. Niinpä kaikkea työntekijöistä tulevaa aloitteellisuutta voisi olla hyödyllistä vahvistaa. Kun osoitetaan luottamusta, se halutaan usein myös täyttää, sillä ihminen on luontaisesti empaattinen yksilö.

Osaaminen kuvattiin hyvin vaihtelevana ja kokonaisuudessaan heikkona. Osaamistakin tärkeämmäksi nousi kuitenkin asenne. Tästä voidaan päätellä, että vaihteleva osaaminen vaikuttaa muuan muassa tehtävien priorisointiin ja motivoitumiseen koko yksikössä. Tutkimuksen vastausten perusteella paremman osaamisen voidaan tulkita olevan yhteydessä korkeampaan motivaatiotasoon ja marketin tehtävien aikaansaamisen kannalta parempaan tehtävien priorisointiin. Se, että tarvittava osaaminen koettiin epäselvänä, vaikuttaa ehkä vahvimmin tavoitteiden epäselvyyden kautta toimeenpanoon ja tavoitteiden toteuttamiseen. Tämä on kuitenkin olennainen tieto, jotta marketin ylläpitoon vaikuttavia operaatioita voidaan johtaa oikeista lähtökohdista. Kokonaisuudessaan voidaan tulkita, että työntekijät eivät ole täysin tietoisia toistensa osaamisesta. Koska haastateltavat puhuivat osin ristiin ja selittivät tilanteita omista näkökulmistaan, työntekijät eivät todennäköisesti tiedä, miten toiset ajattelevat esimerkiksi töiden organisoinnin ja tavoitteet.

Kaikkien haastateltavien ja omien havaintojen pohjalta marketissa työskentelyyn sisältyy paljon hiljaista tietoa ja ehkä osin paikkaansa pitämättömiä oletuksia. Jatkuva oppiminen nähtiin tärkeänä. Toisaalta toisinaan vastauksista paistoi läpi jopa hyvinkin oppimissuuntautunut lähestymistapa. Vaikutti, että jotkut olivat vain kiinnostuneita oppimaan riippumatta sen vaikutuksesta yrityksen tekemisessä. Vastauksena alussa mainittuun kysymykseen voidaan todeta, että jatkuvan oppimisen kulttuuri on yrityksessä vasta kehittymässä hyvässä alussa, ja sitä voidaan tukea vahvistamalla oppimisen peruselementtejä. Yksi tällainen on palautteen antaminen. Kaiken palautteen saaminen koettiin hyvänä, sillä sen avul-

la osaamisen kehittymistä voidaan arvioida. Palautteen saaminen koettiin myös motivoivana, vaikka se olisi rakentavaakin. Palautteen antamisella voidaan tarkoittaa tässä niin jatkuvia tilastollisiin tuloksiin perustuvan datan tulkintaa kuin tilannesidonnaista välitöntäkin palautetta.

### **Sisäinen motivaatio**

Sisäisen motivaation osalta tavoitteena oli vastata kysymykseen, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön motivoitumiseen marketissa työskentelyssä. Tutkimuksen valossa työntekijöitä motivoi yleisesti ottaen erilaiset palkkiot, jotka voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin. Positiivisen palautteen saaminen, kiitokset, oman kädenjäljen näkeminen ja itsessään pääsy markettiin, eteneminen sekä itsensä haastaminen voidaan luokitella aineettomiin palkkioihin. Nämä ovat todennäköisesti tekijöitä, jotka myös sitouttavat eniten työhön. Aineellisten palkkioiden, kuten lahjakortin saamisessa taas korostettiin tekemisen ja siitä seuraavan palkkion syyseuraussuhdetta, mikä viittaa odotusarvoteorian periaatteisiin. Tilanne voidaan hyväntekemisen -periaatteen mukaan tulkita myös toisin. Kenties palkkio, joka Martelan hyväntekemiseen liittyvän teorian mukaan syntyy, on tunne siitä, että on omalla tekemisellä tehnyt jotain hyvää toiselle. Keino kokea tämä hyväntekeminen konkretisoituu taloudellisessa palkkiossa edellyttäen, että palkinnon antaja kokee palkkioon johtavan tekemisen hyvänä. Lisäksi oppiminen osoittautui yhdeksi keskeiseksi motivaation lähteeksi. Tulosta on kuitenkin arvioitava kriittisesti, sillä jatkuva oppiminen oli haastattelun ensimmäisenä teemana. Empirian pohjalta saadut tulokset puhuivat kuitenkin vahvasti sen puolesta, ettei ihminen kaipaa kaikesta haasteesta vapaata olemista (Martela 2015, 64). Tämä osoittautuu niin suorista lausahduksista, joissa on kuvattu halua oppia koko ajan uutta, kuin osaamattomuuden aiheuttamista turhautumisen kuvauksista.

Koska haastateltavat eivät nostaneet aloitteellisesti esille yrityksen rahallista palkitsemista, oli Deci (Martelan 2015, 59 mukaan) kenties oikeassa halutessaan osoittaa, ettei palkitseminen lisää motivaatiota. Se, että rahallinen palkitseminen kuitenkin mainittiin voivan olla jollekin ”sytyke” motivaatiolle, kuvastaa se työntekijöiden erilaisia odotuksia työssä. Voidaan kuitenkin edelleen kysyä, lisääkö palkka työntekijän motivaatiota? Vaikuttaako esimerkiksi palkankorotus tapaan työskennellä? Vaikuttaako se esimerkiksi siihen, kuinka aktiivisesti yksilö toimii oppiakseen uusia asioita? Jos näin olisi, kuka ei nostaisi työntekijöidensä palkkaa, jos se motivaation nousun kautta näkyisi suoraan yrityksen tuloksessa. Se miten tutkimuksen tuloksia voidaan rahallisen palkitsemisen osalta tulkinta, on vastaus näin ei. Myös Martelan & Jarenkon (2014, 6) mukaan tuottavuuden kanssa korreloi innostus, mikä poikii sisäisestä motivaatiosta. Tämä on hyvä esimerkki motivaation kaksifaktori-teorian toteutumisesta. Nykyinen palkkatason ja palkitsemiskäytäntöjen pysyessä samana

motivaatio ei laske, mutta ei myöskään kasva. Voidakseen hyvin ihmisen mieli tarvitsee fyysisten tarpeiden lisäksi tiettyjä peruskokemuksia, joita kutsutaan psykologisiksi perustarpeiksi (Martela 2015, 66). Oikeastaan haastateltavien kommentit rahallisista palkkioista muistuttaa ilmeisen hyvin Martelan (2015, 35) päätelmää siitä, ettei päämääränä menestys tee ketään onnelliseksi, vaikkakin sisäisesti motivoituneen tekemisen sivutuotteena se on kiva juttu. Tämän perusteella rahalliset palkkiot kivaksi kokeneiden voidaan tulkita olevan ainakin jokseenkin sisäisesti motivoituneita.

Sisäistä motivaatiota ei voida opettaa tai syöttää ulkoapäin, kuten eräs tutkimuksessa määritteli sisäisen motivaation jokaisen omaksi sisältäpäin kumpuavaksi haluksi. Tämä vahvistaa sen, että motivoimisessa tärkeintä on luoda edellytykset motivoitumiselle. Vastaus siihen, voiko ihmistä saada tekemään vähän enemmän, perustuu todennäköisesti juuri sisäisen motivaation merkittävyyteen. Kuten Martela (2015) on todennut: sisäisen motivaation ohjaamana ihminen on itsessään valmis tekemään vähän enemmän. Muutama nosti esille, ettei toisaalta ole edes tarkoituksenmukaista, että kaikki tekisivät koko ajan vähän enemmän. Toisaalta jokaisen sisäisen motivaation vahvistaminen pitkällä aikavälillä tutkimuksen vahvistamana lisää kiinnostusta työhön ja parempiin suorituksiin. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut hän haluaa tarvittaessa tehdä enemmän päämäärän saavuttamiseksi sen sijaan, että yksilö kokee sen epäreiluksi ja kohtuuttomaksi. Koska työntekijöillä osoittautui olevan suuri halu oppia ja osata, voidaan sisäiselle motivaatiolle arvioida olevan hyvät lähtökohdat. Työntekijät ovat motivoituneita ja kyvykkäitä tekemään paljon enemmän kuin tämänhetkisiä useimpien kuvaamia ”perustehtäviä”. Toisaalta tutkimuksessa konkretisoitui myös motivaation sekoittuminen helposti asenteisiin (Ruohotie 1998, 41). Eräskin kuvasi suoriutumisen tasoa siten, etteivät ” kaikki vaan ole sellaisia”. Asenne viittaa taipumukseen ajatella, tuntea ja toimia tietyllä tavalla eli asenne kuvastaa sitä, miten yksilö arvioi ympärillä olevia asioita. Toisaalta joskus yleinen asennoituminen liitetään yleismotivaation käsitteeseen (Ruohotie 1998, 41). Ruohotie (1998, 41) huomioi käsitteissä kuitenkin seuraavan eroavaisuuden: motivaatio viittaa enemmän toiminnan vireyteen, kun taas asenne tekemisen laatuun.

Työntekijöiden myönteiset kokemukset kuulluksi tulemisesta itse haastattelussa lienee ensimmäinen osoitus universaalista omien vaikutusmahdollisuuksien tärkeydestä työssä. Se, että työntekijät kertoivat tutkimuksessa tietyiltä osin voivansa vaikuttaa työhön, voidaan tulkita autonomian toteutumisena. Työntekijät kokevat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia, mutta yhtäältä korostettiin esimiehen vaikutusvaltaa asioihin. Tästä päädytään siihen, ohjaako työntekijöiden tekemistä se, mitä he pitävät tärkeänä vai se mitä heille kerrotaan tehtäväksi. Tämähän on oikeastaan yksi mittari autonomian toteutumiselle. Se, että esimiehen kuvattiin antavan vastuuta, puoltaa hyviä vaikutusmahdollisuuksia.

Toisaalta myös huomioitiin, että on haastavaa päättää itse, jos ei tiedä, mitä pitäisi tehdä. Vaikutusmahdollisuuksien toteutumisen näkökulmasta tämä voidaan tulkita siten, että joka tapauksessa on tärkeää tulla kuulluksi, vaikka itse ei kaikesta päättäisikään. Kokonaisuutena vaikutusmahdollisuudet työssä osoittautuivat motivoitumisen kannalta tärkeiksi, kuten vaikkapa vielä taloudellista palkitsemista käsittelevä aineisto osoittaa: Rahallisen palkitsemisen kielteisenä puolena nähtiin se, että sen koettiin sisältävän kriteereitä, joihin työntekijät eivät koe voivansa vaikuttaa.

Kuten tuloksissa todettiin toisen motivoituvan itsensä haastamisesta, vaikuttavat samaan aikaan liian vaikeat tehtävät aiheuttavan ahdistusta toiselle. Eri ihmisille haastava voi tarkoittaa myös eri asioita. Tästä voidaan päätellä, että työntekijöiden kyvykkyyden johtaminen on hyödyllistä nähdä yksilöiden osaamisesta käsin. Yrityksen tehokkuuden myötä syntyvän tuloksellisuuden varmistaminen edellyttää jokaiselta jatkuvaa oppimista. Tärkeintä on, että kaikki kokevat työssä onnistumisen kokemuksia. Toisaalta jos työntekijä on kiinnostunut oppimaan uutta, mutta silti keskittyy koulutustapahtumassa johonkin muuhun kuin käsiteltävään asiaan, voidaan lähikehityksen vyöhykkeen teorian valossa tulkita siten, että koulutuksessa ollut sisältö ei ole vastannut osallistujan potentiaalista kehitystasoa. Toisin sanoen flow-kanavaan soveltaen haasteet ovat olleet korkeammat kuin yksilön senhetkiset taidot. Tämä on yksi yhteisten koulutustilaisuuksien haaste. Miten tarjotaan jokaiselle riittävästi haastetta luoden myös oppimisesta syntyviä onnistumisen kokemuksia? Ehkä kysymys onkin työvireen ylläpidosta, missä esimerkiksi hallinnan tunne voidaan yhdistää lähikehityksen vyöhykkeellä tapahtuvaan oppimiseen. Tutkimustulokset inspiroivat katsomaan flow-kanavan haasteita ja taitoja myös hieman uudesta näkökulmasta: Haasteita ei olekaan välttämättä vain jonkin tehtävän substanssiin liittyvät osaamisvaatimukset vaan myös esimerkiksi laajemmin johtamisen ja osaamisen osa-alueisiin sisältyvä tiedon jakaminen.

Kaikki haastatteluun osallistuneet kertoivat työilmapiirin olevan vähintäänkin ihan hyvä. Yhteenkuuluvuuden toteutuminen sai kuitenkin myös muita ulottuvuuksia. Toinen odotti ensisijaisestikin työltä vahvaa yhdessä tekemistä, kun taas toiselle riittää vain töiden hoituminen sulassa sovussa. Koska useampi työntekijä kertoi aiemmista kokemuksista liittyen työntekijöiden väliseen tiimihenkeen, voidaan yhteenkuuluvuutta pitää tärkeä tekijänä motivaation kannalta. Tämä näkyi myös itse haastatteluissa, joissa yhteenkuuluvuuden teema selkeästi puhutteli useita ja herätti paljon tunteita. Yhteishengen toteutumista taustoitettiin jälleen dynaamisesti tilanteista ja henkilöistä riippuvaiseksi (Ruohotie 1998, 41). Esimerkiksi toisen negatiivinen tai positiivinen tunnetila koettiin helposti tarttuvaksi.



Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että työssä on yleisesti ottaen kivaa ja työntekijät viihtyvät työssä. Toisena näkökulmana voidaan päätellä, että tiettyjä asioita ei olla saatu sovittua yhteisiksi pelisäännöiksi, jolloin kaikki eivät ehkä osaa toimia odotettavien käytäntöjen mukaan. Näin voi tapahtua myös esimerkiksi silloin, kun työntekijän odotetaan tekevän jotain, mitä hän ei itse koe tehtäväkseen. Perusteena voi olla vaikkapa se, että yksilö ei ole aiemminkaan tehnyt kyseistä tehtävää. Tämä on organisaatioissa hyvin yleistä, jolloin sanoittamattomat asiat jäävät helposti yksilöiden erilaisten tulkintojen varaan. Yhteenkuluvuus ja tiimihenki sisältääkin monia ulottuvuuksia, joita voidaan tarkastella myös itse haastattelutilanteiden pohjalta. Useimmat vaikuttivat kokevan joitain haastattelukysymyksiä haastavana, mikä selittyy osin ehkä sillä, ettei haastateltavilla ollut kokemusta asiasta. Lisäksi huonon kysymyksenasettelun ohella tämä voidaan ehkä tulkita kertovan kommunikaatiokulttuurista. Joitain asioita oli todella vaikea sanoittaa, mikä todistaa tunteiden ohjaavan ihmisen käyttäytymistä tavalla, josta emme ole tietoisia. Esimerkiksi palautteenanto koettiin tärkeäksi mutta vähäiseksi sen haastavuuden vuoksi.

Kokonaisuudessaan tutkimuksesta vahvasti esille nousseet selkeyden, rajojen ja rutiinien vaatimukset ovat paradoksaalisia aihetta käsittelevän teorian kanssa. Miksi työntekijät haluavat rajoja, kun autonomian mukaan ihminen on aktiivinen olento, joka löytää itse parhaiten ratkaisut omaa työtehtävää koskeviin haasteisiin? Miksi työntekijät kaipaavat rutiinia, kun kyvykkyyden kokemuksen syntyminen edellyttää myös haastavuutta ja vaihtelevuutta työssä? Toisaalta selkeyden toivominen monessakin asiassa voidaan tulkita työympäristön kompleksisuutena, mitä ei ole vielä ehkä kunnolla tiedostettu. Se missä toisaalla siirrytään kohti itseohjautuvia tiimejä, toivotaan tässä yhä vahvempaa johtamisotetta. Ehkä täytyisi kysyä mikä on tehnyt työntekijöistä passiivisia. Yksi vastaus lienee tässä: Suomalaisessa työkuulttuurin historiassa laatujärjestelmät ovat olleet keskeisessä osassa. Se on ruokkinut väärin tekemisen pelkoa, jossa omalle ajattelulle on jätetty vähän tilaa. Martelan & Jarenkon (2014) artikkelin valossa täytyisi kuitenkin luopua vähästäkin kontrollista, jos tavoitteena on saada työntekijät tekemään yhtään enempää kuin juuri käsketyt asiat. Työn tutkimustulosten mukaan työntekijät odottavat ehkä jopa hieman tiukempaa kontrollia, mutta onko sen toteuttamien tavoiteltavaa, jos halutaan tuoda esille ihmisen luontainen aktiivisuus. Sisäisen motivaation edistäminen on tasapainoilua ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä (Martela & Jarenko 2014). Martela ja Jarenko (2014) mainitsivat osaamisen kehittymisen perustaksi sellaisten puitteiden luomisen, missä yksilö voi sisäisen motivaation ohjaamana itse oivaltaa tarvittavan osaamisen ja innostua niiden hankkimisesta. Yksi tapa vaikuttaa työntekijöiden motivoitumiseen onkin tarkastella työympäristön perusulottuvuuksia. Näitä ovat vaadittavien taitojen moninaisuus, työn hahmotettavuus, työn merkitys, itsenäisyys sekä palaute. Näiden oikeanlaisesta toteutumisesta

seuraa muuan muassa mielekkyyden kokemus työssä, mikä edelleen johtaa korkeaan sisäiseen motivaatioon työssä (Rantanen 2019, 15) - varsinkin jos ajatellaan, että kaikki haluavat onnistua ja tehdä työnsä hyvin (Lundberg & Videman 2016). Työyhteisöjä voidaan yleisesti kuvata yksilöistä koostuvana järjestelmänä, jossa kaikki vaikuttavat kaikkien (Lundberg & Videman 2016). Työntekijät, jotka kokevat vapaa-ajalla sisäisen motivaation taustalla olevia perustarpeita, eivät välttämättä koe niitä työssä yhtä tärkeäksi. Ehkä jonain päivä sisäisen motivaation tekijät ja siihen perustuva johtaminen kuitenkin nousevat pinnalle vähän niin kuin Martela (2015) vahvasti uskottelee hyväntekemisen aikanaan tulevan omaksi perustavaksi sisäisen motivaation tekijäksi.

### **Toimeenpano**

Kun marketin ylläpidon toteuttamiseen on olemassa kaikki materiaalit, miksi sen toteuttaminen on silti niin haastavaa? Tässä luvussa ollaan tutkimusongelman ratkaisun ytimessä. Kysymys kuuluu: Mitä marketin tehokas ja tarkoituksenmukainen työskentely edellyttää?

Haastateltavat kuvasivat epäselvyyttä marketissa työskentelyssä muuan muassa näiden tekijöiden suhteen: kuka tekee, mitä tekee, milloin tekee. Työskentelyssä voidaan arvioida olevan suunnitteluun liittyvää hukkaa. Suunnitteluun liittyvä sekavuus voidaan tulkita konkreettisen selkeän vastuunjaon esille nostamisessa. Useimmat eivät kokeneet työssä olevia keskittymistä häiritseviä keskeytyksiä niin negatiivisesti kuin teorian valossa olisi voinut olettaa. Toisaalta työn moniulotteisuuden vuoksi voi olla, että tehokas tehtävien priorisointi kehittyy yksilöissä ajan myötä ammattitaidon kehittyessä. Kun jokin alue on suhteessa suuremmissa paineissa, on se kaikkien yhteinen asia. Vaikuttaa, että useimmat ymmärtävät sen myös näin, mutta toisaalta on myös vaikea puuttua toisen tontille. Tutkimus vahvisti ajatusta siitä, että tehtävien priorisointiin vaikuttaa se, minkä kukakin kokee tärkeäksi.

Koska valtaosa haastateltavista työntekijöistä ei ymmärtänyt esimerkiksi strategisen kehitysohjelman periaatteita, lienee tämä osoitus tavoitteiden sisäistämien merkityksestä toimeenpanossa. On vaikea saavuttaa tavoitteita, jollei ensinnäkin prioriteetit ja tavoitteiden saavuttamisen keinot ole selvillä. Eräs kuvasi, etteivät työtunnit pelkästään paranna ylläpi-toa vaan tarvitaan asennemuutos. Jos henkilöstö ei ajaudu markettiin hiljaisinaan hetkinä, ei tuntien lisääminen todennäköisesti muuttaisi tilannetta. Kiireeseen tunnistettiin vaikuttavan esimerkiksi usko omaan kykyihin suoriutua hyvin. Tutkimus vahvisti Parppein (2018) ajatusta siitä, että hallinnan tunne on työmäärästä riippumaton asia. Toisaalta osa yhdisti kiireen suuresta asiakasmäärästä johtuvaan suureen työnmäärään. On mahdollista, että niin eri toimintojen kuin esimiesten ja työntekijöidenkin välinen avoin ja luottamuk-

sellinen kommunikointi ja sosiaalinen tuki parantavat hallinnan tunnetta, mikä edelleen vahvistaa taas motivaatiota. Päätelmää puoltaa myös tukittavien erilaiset näkemykset esimerkiksi siitä, miten tunnit tulisi asemoida marketissa. Onko työtahti tai kenties organisaatiokulttuuri liian hektinen asioiden sisäistämiseksi? Kysymyksenä voisi olla, mitä kuormitusta voidaan minimoida, jotta raivataan tilaa asioiden sisäistämiseksi. Ratkaisu ei useinkaan ole työn määrä, kuten teoriaosuudessa on todettu.

Kokonaisuutena työntekijät eivät itse kokeneet omaa aikaansaamistaan haasteelliseksi työssä. Kaikki kertoivat suoriutuvan annetuista tehtävistä ajallaan, eikä sitä koettu haastavana. Tutkimus vahvisti sen, ettei toimeenpano ole vaikeaa, kun kaikki on selvää. Kenties kyse ei olekaan työntekijöiden toimeenpanosta vaan esimiesten. Myös Parpei (2018) korostaa toimeenpanon haastetta erityisesti asiantuntijatyössä. Itsesääteilyyn perustuva työvire ja fokus ovat myös luontaisesti joillain parempia (Parpei 2018, 65). Ratkaisuehdotukset työtuntien lisäämisestä voidaan tulkita liian suuren työtaakan kehittymisen ja siten uupumisen ennaltaehkäisyä. Koska suuri työn määrä ei niinkään uuvuta vaan epäselvät päämäärät ja sitä seuraava priorisointikyvyttömyys, on tärkeää, että yrityksen strategiat ovat kaikilla kirkkaana mielessä (Martela & Jarenko 45). Toisaalta tässä tapauksessa kysymys on vielä ehkä enemmänkin selkeiden päämäärien jalkauttamisesta työntekijöille ymmärrettävällä tavalla. Parpei (2018, 17) on myös todennut, että tehokas toimeenpano edellyttää asioita joiden luullaan olevan organisaatiossa kohdillaan. Näitä ovat itseluottamus ja tavoitteen hallinta. Näin ollen kyse ei ole ainoastaan motivoinnista tai innostamisesta vaan tarvitaan myös muita toimeenpanoa tukevien prosessien edistämistä (Parpei 2018, 17). Toimeenpano on ennen kaikkea esimiestyön haaste, sillä työntekijät odottavat selkeitä rajoja ja ohjausta.

Kun esimerkiksi toimeenpanoa halutaan kehittää, on kysymys ajattelukontrollien kehittämistä. Kokonaisuutena marketin ylläpitoa haastaa se, että työntekijät eivät yksinkertaisesti tiedä, mitä pitäisi tehdä. Toiseksi vahva toisten työntekijöiden hyväksynnän tarve ohjaa toimimaan samalla, kulloisessakin tilanteessa, oletettavalla tavalla. Kolmanneksi jaettu vastuu hämärtää työskentelyn fokusta. Kyseessä on moniulotteinen ja yhteen kieltoutuneita asioita sisältävä ”pirullinen” ongelma, jonka ratkaiseminen on luonteeltaan virtaavaa ja siten jatkuvasti muuntuva sekä kehittyvä prosessi, joka ei koskaan ole täysin valmis. Tästä huolimatta konkreettisia keinoja tulisi kokeilla ja viedä rohkeasti käytäntöön.

## 6.2 Kehitysehdotukset

Tämä osa kokoaa yhteen vastauksen työn päätutkimuskysymykseen: Miten Yrityksen X marketin ylläpitoa ja sen strategisen kehitysohjelman toteutumista voidaan tuloksellisesti edistää? Yritys X on esittänyt oman ratkaisukeinonsa edellä esitettyyn kysymykseen. Tut-

kimuksessa ilmeni, että marketin perusosaamisessa on työntekijöiden keskuudessa puutteita, ja ennen kaikkea strateginen kehitysohjelma vaatisi konkretisoimista. Siksi sen toteuttaminen edellyttää pitkäjänteistä suunnitelmallista työtä osaamisen jalkauttamiseksi huomioiden työntekijöiden erilaiset optimaalisen toiminnan alueet. Osallistaminen ja kuten ensimmäisessä luvussa käsiteltiin niin autonomia lisää tavoitteeseen sitoutumista, mikä toteutuu lähtökohtaisesti jo itse tutkimusasetelmassa. Oppimista ja korkeaa suoritustasoa tukevat lisäksi sisäinen motivaatio ja hyvä johtaminen. Tutkimuksen tulosten ja niistä tehtyjien päätelmien sekä teorian pohjalta voidaan löytää joitain kehitysehdotuksia marketin ylläpidon parantamiseksi. Kehitysehdotukset voidaan jakaa tietoperustan teemojen pohjalta kolmeen osaan kuviossa 11 esitetyllä tavalla.



Kuvio 11. Marketin ylläpidon kehitysehdotukset teemoittain.

Jatkuva oppimisen kulttuuri osoittautui vielä hakevan käytäntöjä yrityksessä. Koska työntekijät olivat erittäin motivoituneita oppimaan uutta, tulee sitä ruokkia. Työntekijöiden erilaisuudesta johtuen tavat edistää oppimista ja jalkauttaa osaamista voivat vaihdella toisistaan. Kokonaisuudessaan toivottujen tulosten saavuttaminen vaatii tavoitteen sisäistämistä (Parpei 2018, 66). Siksi strategisen kehitysohjelman periaatteita ja marketin ylläpidon tavoitteita kokonaisuudessaan tulee välittää yhä vahvemmin tavalla tai toisella. Kuten ai-

emmassa luvussa todettiin, yksi parhaimmista keinoista lisätä kiinnostusta on lisätä tietoa ja ymmärrystä eli kasvattaa osaamista. Perinteinen ja työntekijöidenkin esille nostama keino tässä olisi koulutustilaisuus. Asioiden yhteen kietoutuneisuus, työntekijöiden erilainen osaamistaso sekä yhteenkuuluvuuden edistäminen voisivat koulutuksessa tarkoittaa erilaiseen osaamiseen perustuvan ryhmäjaon mukaista vuorovaikutuksellista oppimista. Koska tutkimuksessa useimmat kokivat oppimisessa tärkeäksi sen, että joku oikeasti näyttää miten jokin asia tehdään, voidaan se tulkita yksilöllisen kannustamisen tarpeena. Voidaan myös kysyä, yritetäänkö yksilöt saada tekemään jotakin ylhäältä tulevien ohjeiden mukaan vai ollaanko kiinnostuneita siitä miten yksilöt ensinnäkin kokevat uuden asian. Kuten alun teoriaosuudessa todettiin on tekemisessä huomattava ero, jos työntekijä on vain suostunut tehtävän suorittamiseen verrattuna siihen, että vapaaehtoisesti sitoutuu tavoitteeseen. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi kahdenkeskisten keskustelujen sekä läheltä tapahtuvan ohjaamisen lisäämistä. Ohjeita ja työtehtäviä voisi olla hyödyllistä käydä henkilökohtaisesti jokaisen kanssa läpi niin, että yksilölle jää riittävästi aikaa prosessoida, ymmärtää ja soveltaa uutta tietoa. Koska tutkimuksessa nousi esille vähäisempi perehdytys marketin tehtäviin suhteessa muihin tehtäväalueisiin, voisi myös marketin perehdyttämistä pyrkiä toteuttamaan tulevaisuudessa vastaavalla merkittävyydellä. Tässä voisi olla apuna marketin tehtävien osaamislista. Edeltävän perusteella jatkuvan oppimisen näkökulmasta tärkeintä olisi luoda mahdollisuudet kehittää osaamista sekä kannustaa henkilöstöä siinä. Tämä todennäköisesti myös sitouttaa henkilöstöä, mikä vastaa maanlaajuisesti ajankohtaiseen haasteeseen osaavien työntekijöiden saatavuudesta.

Vaikka tutkimuksessa nousi esille ulkoiseen motivaatioon viittaavia tekijöitä, se ei tarkoita, ettei motivaatio voisi Martelaa (2015) mukaillen kehittyä sisäistetyksi sisäiseksi motivaatioksi. Koska sisäisen motivaation tekijöistä erityisesti yhteenkuuluvuudella todettiin olevan vaikutusta marketin ylläpitoon, voidaan marketin ylläpidon kehittämisen päätellä edellyttävän sisäisen motivaation tekijöiden vahvistamista. Läheisyyden psykologiseen perustarpeeseen liittyvää yhteenkuuluvuutta voisi edistää esimerkiksi tiimipalkitsemisella yksilöpalkitsemisen sijaan. Tiimihengen ja hyvän yhteistyön kokemuksen kannalta marketin ylläpitoa kenties kehittäisi työnkierto. Toiseksi sisäisen motivaation vahvistaminen tarkoittaa käytännössä esimerkiksi palautteen antamisen lisäämistä, jota voitaisiin kokeilla vaikkapa seuraavan tempauksen avulla: Esimiehen johdolla sovittaisiin, että kuukauden ajan jokainen työntekijä opettaa joka päivä vähintään yhdelle työntekijälle jonkun asian. Jaetut asiat lisäksi kirjataan vaikkapa valkotaululle, josta muutkin voivat käydä tutustumassa niihin. Näin kuukauden kuluttua kasassa on noin 270 vuorovaikutuksellista oppimistapahtumaa. Harjoite parhaimmillaan rikkoisi rajoja antaa palautetta niin hyvistä kuin kehitettävistäkin asioista ja edistäisi näin toimipaikan oppimiskulttuuria. Oppiminen oli yksi vahvimmin

motivoiva tekijä marketissa työskentelyssä. Toiseksi vuorojen ja tehtävien jaossa olisi hyvä huomioida paitsi työntekijöiden osaaminen niin myös kiinnostus. Autonomian tunteen edistämisen kannalta puolestaan työntekijöiden kuunteleminen ja mahdollisuus tulla kuulluksi ovat tärkeitä, vaikka he eivät itse päätöksiä tekisikään. Sisäisen motivaation osalta ratkaisuidea kiteytyy kysymykseen miten opitun avuttomuuden voi kääntää yksilöiden aktiiviseksi omaehtoiseksi tekemiseksi. Sisäisen motivaation osalta pyrkimyksenä tulisi näin olla työntekijöiden innostaminen, mikä saa heidät toimimaan sisäisen motivaation ohjaamana tarmokkaasti kohti tärkeimpiä strategisia tavoitteita.

Koska tutkimuksessa nousi esille, ettei kaikilla ole välttämättä edes halukkuutta marketissa työskentelyyn vaikuttaa siltä, että vastuun antaminen yhdelle tai kahdelle henkilölle on sekä teorian että tutkimuksen valossa järkevää. Kaikki vähääkään marketissa työskentelevät kuitenkin ymmärtäisivät kaikkien tehtävien merkityksen, vaikka päävastuu toteutuksesta olisi marketista vastaavalla henkilöllä. Vastuuhenkilö johtaisi onnistumista strategisessa kehitysohjelmassa. Esimiesten tehtävänä tulisi ehkä myös olla suorituskyvyn johtaminen suorituksen johtamisen lisäksi. Se ei kuitenkaan tarkoita vanhaa käskyttämiseen ja kontrolliin perustuvaa autoritääristä johtamista vaan valmentavaa yksilöt huomioivaa sparrausta, jossa annetaan työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Miksei tavoitteena olisi myös Martelan & Jarenkon (2014, 4) kuvaama yhteenkuuluvuuden varmistaminen, mikä tulisi olla nykyesimiehen tärkeimpiä tehtäviä mahdollistavaan johtamiseen peilaten? Tässä vastataankin ikuisuuskysymykseen, voiko ihmisiä johtaa tai pitääkö ihmisiä ylipäätään johtaa.

Koska useimmat kuvasivat saavuttavansa ne tehtävät, jotka on kerrottu tehtäväksi, voitaisiin tätä hyödyntää tehtävien hallinnassa. Vaadittavien tehtävien johtamisessa voitaisiin hyödyntää kuittauslistaa (liite 10). Näin kaikki vuorossa olevat työntekijät tietävät mitä on vielä tekemättä, mikä tuo työhön avoimuutta edistävää läpinäkyvyyttä. Edellytyksenä on kuitenkin jälleen se, että kaikki ovat sitoutuneet kuittauskäytäntöön. Tämä mahdollisesti parantaisi osin heikoksi koettua tiedonkulkua marketissa työskentelyssä. Esimerkiksi sisäisen motivaation periaatteiden mukaisesti tulisi luoda edellytykset sille, että työntekijät kokevat kuittauksen tekemisen itse hyödyllisenä ja käyttävät sitä omasta tahdostaan. Lisäksi säännönmukaisuus tehtävien organisoinnissa helpottaisi niiden muistamista ja täten fokuksen ylläpitoa. Toisaalta kun kommunikointi toimii, ulkopäin ohjaamista tarvitaan vähemmän.

Kehitysehdotusten koonnissa on huomioitu yrityksen kannalta mahdolliset ratkaisut. Koska työntekijöillä oli paljon konkreettisia ehdotuksia marketin kehittämiseen ylipäätään, vahvasti se osaamisen merkittävyttä marketin ylläpidossa. Osa ideoista vaatii ehkä myös

myyntitilastollista analyttistä tarkastelua, mutta pääpiirteissään joukosta löytyy myös sellaisenaan relevantteja ja helposti toteutettavissa olevia ehdotuksia. Nämä ehdotukset on annettu toimeksiantajalle luottamuksellisenä (liite 11).

### 6.3 Työn arviointi

#### **Tavoitteiden toteutuminen**

Yrityksestä todettiin prosessin alkuvaiheessa työn tavoitteeksi onnistuminen tietyllä tasolla strategisen kehitysohjelman mittareissa. Sittemmin yhteisymmärryksessä toimeksiantajan edustajan kanssa päätettiin kuitenkin työn tutkimuksellisesta luonteesta johtuen työn ensisijaiseksi tavoitteeksi löytää keinoja, joilla mittarit saadaan tavoitellulle tasolle. Nämä on esitetty edellisessä kehitysehdotukset -osiossa. Näin ollen aika näyttää, kuinka Yritys X kehittyi strategisen kehitysohjelman toteuttamisessa. Opinnäytetyön osalta kehittyminen on riippuvainen empiriaan ja teoriaan sekä kriittiseen arviointiin perustuvien kehitysehdotuksien käyttöönotosta. Koska kehitysideoissa on mukana työtä tekevien ääni, voidaan niiden arvioida perustuvan ainakin työntekijöiden kokemukseen työskentelyn kehittämisestä. Toisaalta kuten Raisio & Heinonen (2017) on todennut: vääräkin askel on askel eteenpäin. Näin ollen ideoiden toteuttamisesta tuskin haittaakaan on. On myös hyvä muistaa, että toimimalla samalla tavalla samassa tilanteessa on turha odottaa toisenlaisia tuloksia. Tämä perustelee osin työn tutkimuksellista valintaa, jonka tarkoitus voidaan kiteyttää seuraavalla tavalla: ”Ilman väitteitämme tukevaa empiriaa emme tule koskaan muuttamaan maailmaa” (Ryan 2014, Martelan 2015, 61 mukaan).

Tutkijan näkökulmasta työssä ilahduttaa se, kuinka työntekijöistä nousi innokkuutta kertoa näkemyksiä marketin ylläpidon suhteen. Eräsikin totesi haastattelun aikana näin: ”Tämä on itse asiassa ihan kiva puhua näitä asioita.” Kokonaisuudessa tutkimusongelman taustalla olevia tekijöitä on tunnistettu. Sitä kautta myös ratkaisuja on olemassa, ja niiden toteuttamiseenkin on löydetty keinoja. Hyvänä mittarina työn onnistumiselle on myös se, onko työssä onnistuttu tuomaan uusia, aiemmin havainnoimattomia ja relevantteja, näkökulmia ratkaista ongelmaa. Työkontekstin tuntemisen pohjalta oli hämmästyttävää huomata miten paljon tuli uutta tietoa siitä, miten kukakin ajattelee marketin ylläpidon ja työn kokonaisuudessaan. Jos kaikki kävisivät tuon saman keskustelun keskenään, lisäisi se mahdollisesti yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siitä seuraava luottamuksellisuutta työyhteisössä. Johdannossa on todettu tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys marketin töiden organisointia koskevassa päätöksenteossa esimiestaholla. Sittemmin vuoroiesimiehen työskentelykokemuksen perusteella tutkimus on avannut ainakin itselle paljon näkökulmia siihen, miten työntekijöiden johtamisessa pitäisi huomioida.

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteista työssä toteutui myös tutkimuksen vaikuttavuus itsessään, mikä on sittemmin näyttäytynyt myönteisesti esimerkiksi oma-aloitteisena uuden tiedon hankintana. Lisäksi tutkimus on Hirsjärveen ym. (2008) viitaten systematisoinut ongelman luonnetta helpommin tartuttavaksi. Kehitysehdotuksissa ongelma on ikään kuin paloitettu osiin, joista markettia voi lähteä askel kerrallaan kehittämään. Toimeksiantajan saaman hyödyn näkökulmasta prosessin nopeampi eteneminen olisi ehkä tuottanut enemmän arvoa tutkimusongelman ratkaisuun. Toisaalta marketissa on jatkuvasti tehty toimenpiteitä marketin ylläpidon edistämiseksi, ja osaamista on esimerkiksi pyritty jakamaan aktiivisesti. Aihe on myös ollut kohdeyrityksen kannalta kiistattoman ajankohtainen ja tärkeä.

### **Menetelmät ja luotettavuus**

Vaikka tutkimus sisältää paljon taustateoriaa ja asioihin vaikuttavia syitä, on työssä pyritty vahvasti myös ratkaisujen löytämiseen. Haastattelun kysymykset on pyritty rakentamaan niin, ettei kysymys ota kantaa vastauksen suunnasta. Tutkimus ei ole koskaan täysin objektiivinen, jolloin sitä ei voida irrottaa tutkijasta. Tietoperustasta lähtien teemat on valittu parhaan arvion mukaan suhteessa tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tavoitteisiin. Lähteiden luotettavuuden osalta esimerkiksi volitio on melko uusia asia varsinkin Suomessa. Siksi tässä opinnäytetyössä toimeenpanon teoriaosuus nojautuu pääasiassa Ria Parpein kirjallisuuteen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta ymmärtää objektiivisia kohteita sisältää kaksi luotettavuuden kannalta kriittistä elementtiä: Ensinnäkin on kyseenalaistettava, voiko tutkija ymmärtää empiirisessä osuudessa toteutetut haastattelut, ja toisaalta ymmärtääkö tutkimusraportin lukija tulokset tutkijan ymmärtämällä tavalla vakuuttuen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 69). Tutkimuseettiset näkökohdat on huomioitu toimeksiantajan toiveita sekä Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n opinnäytetyöprosessin eettisiä suosituksia soveltaen. Eettiset periaatteet näkyvät usealla tavalla. Ensinnäkin työ on toteutettu toimeksiantajan liiketoiminnallista luottamuksellisuutta toteuttaen. Toiseksi työssä on kokonaisuudessaan pyritty läpinäkyvyyteen ja hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamiseen.

Työssä pohdittiin analysointitapaa jo ennen haastatteluja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 69). Näin on varmistuttu siitä, että haastattelussa on keskitytty oikeisiin asioihin. Lopulta käytäntö kuitenkin ohjasi pitkälti tutkimuksen toteutusta. Viimeisimmissä haastatteluissa oli helpompi keskittyä marketin ylläpidon kannalta olennaisiin asioihin ja esittää kysymyksiä yhä luontevammin konkretisoituna tutkimuskontekstiin. Reliabiliteetin kannalta ehkä suurin heikentävä tekijä on haastatteluiden erilainen toteutuminen. Tutkimuksen alussa tutkittavien vaikeaksi kokemia kysymyksiä tarkennettiin ja konkretisoitiin työympäristöön. Tätä väl-



tettiin kuitenkin haastattelujen loppuvaiheessa, jotta vastaukset olisivat teemahaastattelun tavoin mahdollisimman paljon haastateltavista lähtöisin. Näin parempi luotettavuus itse vastauksissa tutkimuksen toteutuksen loppuvaiheessa heijastuu epäluotettavuutena samanlaisten tulosten saamiseksi. Luotettavuus, mikä sen sijaan sisältyy tulosten analysointiin ja tutkijan havaintojen luotettavuuteen, voidaan arvioida melko hyväksi. Tulokset ja prosessi on kuvattu epäkohtineen, ja tulosten analysoinnissa on pyritty aidosti ymmärtämään tutkittavien havaintoja riippumatta omasta kokemuksesta työkontekstissa. Suorien sitaattien lukuisuus luottamuksellisessa tutkimustulosten esittelyssä tarjoaa lukijalle mahdollisuuden arvioida analysoinnin luotettavuutta. Prosessia ei kuitenkaan voida irrottaa tutkijasta ja siitä kontekstista, jossa tutkimusta tehdään. Oman osallisuuden etuna on ollut se, että on nähnyt tutkimusongelman todellisuudessa arjessa päivittäin. Toisaalta tällöin siihen saattaa liittyä subjektiivisia tulkintoja. Näin ollen kyse on lopulta evidenssin hakemisesta valituille ilmiöille. Kukaan ei voi tietää oikeaa polkua, mutta onneksi kaikki polut vievät lähemmäksi totuutta luotettavasti tutkittuna. On aina eri asia miten asia todella on, ja miten yksilö havaitsee sen olevan (Hirsjärvi ym. 2007, 207).

Validiutta edelleen voidaan arvioida tutkimuksen kuvauksen ja sen toteutusta perustelevien valintojen näkökulmasta. Yhtä muita ylittävää keinoa selvittää totuutta tutkittavien käyttäytymisestä ja ajattelusta ei voida nimetä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Tutkimusjoukko on työntekijöiden kokonaislukumäärään nähden suuri. Koska tutkimuksessa on edustettuina kolmasosa koko yksikön henkilöstöstä, voidaan sitä pitää melko kattavana. Lisäksi haastateltavien erilaiset lähtökohdat ja siten saatu vastausten moninaisuus perustelivat tutkittavien valintaa. Näin tutkittavien voidaan tutkimusongelman asettelu kannalta arvioida olevan pätevä. Haastattelut toteutettiin noin kahden viikon aikana. Tällöin työntekijöillä oli mahdollisuus keskustella kysymyksistä keskenään ennen omaa osallistumista, ja näin ikään kuin valmistautua. Tämän mahdollista vaikutusta tuloksiin ei voida sulkea pois. Haastateltavien ensireaktioihin perustuen kysymykset vaikuttivat kuitenkin kaikille melko vieraalta, ja tutkittavat näyttivät pohtivan vastauksia itse haastattelun aikana.

Mikäli haastattelutilanteessa esitetty suunniteltu kysymys vaikutti epäselvältä, havainnollistettiin sitä jossain kohdin esimerkkien avulla. Kysymyksenasettelu vaikuttaa osaltaan vastaukseen. Koska haastattelut toteutuivat jokaisen haastateltavan kanssa eri tavalla, poikkesivat kysymykset ja niiden esittämisjärjestys jonkin verran toisistaan. Tämä voidaan nähdä lievänä luotettavuutta heikentävänä tekijänä. Tämä on täytynyt huomioida tulosten analysoinnissa. Asioiden havainnollistaminen heikentää tuloksia siinä suhteessa, että laadullisen tutkimuksen tavoin olisi tärkeää havainnoida esiin nousevia asioita ilman liian tarkkoja rajauksia. Kysymyksen tarkentaminen sai tutkittavat usein vastaamaan juuri konkretisoiduista näkökulmista. Tutkittavat ovat saattaneet myös ymmärtää joitain kysy-

myksiä hieman eri tavalla, vaikkakin pyrkimyksenä on ollut esittää mahdollisimman yksiselitteisiä kysymyksiä. Tulosten antoisuuden kannalta myös tarkentaville kysymyksille olisi ollut haastatteluissa monessakin kohdassa tilaa syvemmän ymmärryksen ja syy-seuraussuhteiden muodostamisen kannalta. Kysymysten hankaluuden voi tulkita huonosti aseteltuina kysymyksinä. Toisaalta aihe voi olla myös vieras tai haastateltavilla ei ole kokemusta asiassa, mikä selittää kysymyksiä, joihin tutkittavat eivät osanneet vastata. Näin ollen yksi perustavanlaatuinen virhe olikin ehkä kysyä esimerkiksi työntekijältä, miten marketin työt tulisi vuorojohtamisen näkökulmasta asemoida, kun työntekijällä ei ole kokemusta vuorojohtamisesta.

Ammattikorkeakoulutyön laajuudessa luotettavien induktiivisten päätelmien tekeminen vaatisi laajempaa aiempien tutkimuksien ja kirjallisuuden tarkastelua. Tässä työhön on enemmänkin sovellettu valittuja teorianäkökohtia työelämälähtöisen käytännön ongelman kannalta. Vaikka teorioiden käsittely tuntui aluksi kaukaiselta suhteessa käytännön ongelmaan, on esimerkiksi toimeenpanoa koskeva tieteellinen tieto tuonut siihen huomattavaa syvyyssulottuvuutta. Koska kyseessä on siis soveltava tutkimus, ei ole tarkoituksenmukaistakaan tehdä teoriaa koskevia perustavia päätelmiä. Aihe sisältää myös vähän absoluuttisia tosiasioita, ja siksi tieteelliset paradigmat ovat olleet tutkimuksen välttämättömyys. Prosessi on edennyt laajojen näkökulmien ja monien käsitteiden kautta tällaiseksi kuin se on. Tutkimusongelmaa olisi varmasti voinut lähestyä monista muistakin näkökulmista, jolloin olennaista on ollut vain perustelut valittujen teorioiden puolesta. Ja erityisen tärkeää kaikkien tahojen osalta on ollut tuntee näkökulma mielekkääksi, missä voidaan arvioida olla onnistuneen. On tärkeä ymmärtää, että tämä opinnäytetyö ei kerro läheskään koko totuutta. Lisäksi lähdeviitteissä on otettu huomioon sisällön oikeellisuus sekoittamatta muuan muassa syy-seuraussuhteita tilastollisiin asioiden välisiin yhteyksiin.

#### 6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen edetessä nousi esille muutamia jatkotutkimusehdotuksia. Koska työntekijöillä oli lukuisia kehitysideoita yleisesti marketin kehittämiseen, voidaan tutkimusaiheita löytää myös työskentelynäkökulman rajauksen ulkopuolelta. Opinnäytetyön alkuun palaten voitaisiin valita asiakkaiden näkökulma marketin kehittämiseen, jolloin tutkimusaiheena olisi asiakassegmentointi ja valikoiman tarkastelu. Toiseksi marketin ulkonäköön liittyen voisi tutkia houkuttelevan myymäläilmeen luomisen edellytyksiä ja lähtökohtia pohjautuen benchmarking -tutkimukseen. Kannattavuuden näkökulmasta marketin ja laajemmin yksikön tuloksellisuutta voitaisiin edistää kartoittamalla kiinteistössä olevan tyhjän tilan liiketoimintamahdollisuuksia.

Marketissa työskentelyn näkökulmaan pohjautuen voisi tehtävien organisoinnin kehittämiseksi tutkia Yrityksen X marketin asiakasvirtaa suhteessa muun toiminnan asiakasvirtaan. Koska seuranta on tärkeää, voisi yksi jatkotutkimusaihe olla myös mahdollisesti käyttöön otettujen kehitystoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi. Tässä työssä valittu työntekijänäkökulma antoi paljon tietoa siitä, miten työntekijät kokevat marketissa työskentelyn. Koska lähiesimiestyöllä todettiin olevan vaikutusta, voisi jatkotutkimusaiheena tarkastella myös kompleksisen toimintaympäristön tuomia edellytyksiä johtamiselle. Tämän siivittämänä johtamista voisi myös erikseen tarkastella Yrityksessä X käyttöön otetun johtamisen välineen kautta. Koska marketin ylläpito näyttäytyy kompleksisena on olemassa lukuisia kehityskulkuja. Tämän ja työn arvaamattoman luonteen myötä osaamisen kehittämisessä ja jatkuvan oppimisen kulttuurin edistämisessä voisi tutkia simulaatio-oppimisen mahdollisuuksia. Työskentelyä voisikin tarkastella vielä painottuen tiimin näkökulmaan ja sen vaikutuksiin, sillä oppimisessa voidaan tunnistaa aivan erilaiset prosessit yksilö- ja organisaatiotasolla. Tärkeäksi noussut yhteenkuuluvuus voikin vielä poikia jatkotutkimusaiheita. Koneen toimitusjohtaja Matti Alahuhta on osuvasti linjannut henkilöstön hyvinvoinnin yrityksen keskeiseksi strategiseksi päämääräksi (Martela & Jarenko 2014, 10). Voisiko olla, että marketin ylläpito on kompleksinen kokonaisuus, jonka hyvä tulos on riippuvainen paitsi mittareiden seurannasta niin myös hyvinvoivista yksilöistä - tai oikeastaan Martelan sanoin: suhdeloista?

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Yrityksen X marketin ylläpitoon vaikuttavia tekijöitä henkilöstön näkökulmasta. Työssä selvitettiin, mitä marketin ylläpitoon keskeisesti liittyvä strategisen kehitysohjelman onnistunut toteuttaminen edellyttää. Lisäksi tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia marketin ylläpidon parantamiseksi. Näiden lähtökohtana tutkimukseen sisältyi jatkuvan oppimisen, sisäisen motivaation ja toimeenpanon merkittävyyden tarkastelu marketin ylläpidossa.

Työn teoriaosuus jaettiin kolmeen osaan. Ensimmäisessä jatkuvan oppimisen luvussa kuvattiin jatkuvaa oppimista yksikön osaamisen kehittämisen perustana. Luvussa käytiin läpi yksilön oppimisprosessi Kolbin oppimiskehää mukailien. Lisäksi siinä tuotiin esille oppimiseen liittyviä mahdollisia esteitä sekä kuvattiin yksilön uskomusten merkitystä oppimiselle. Piilevän ja havaittavan tiedon määritelmällä puolestaan kuvattiin tiedon siirtymistä organisaatiossa. Tämän jälkeen määriteltiin osaaminen sivuten ammattitaidon määritelmää. Toisessa teorialuvussa päädyttiin käsittelemään sisäistä motivaatiota. Ennen varsinaista itseohjautuvuusteorian esittelyä, määriteltiin motivaatio sekä muutamia keskeisiä motivaatioteorioita. Sisäisen ja ulkoisen motivaation vertailun johdattamana seuraavaksi käsiteltiin ihmisen kolme psykologista perustarvetta, jotka nykyisen tutkimuksen valossa ovat työstä innostumisen ja siten työn tuloksellisuuden avaintekijöitä. Koska jatkuvan oppimisen myötä kasvanut osaaminen yhdessä sisäisen motivaation kanssa ei vielä riittänyt selittämään tavoitteiden saavuttamista organisaatiossa, tuotiin kolmannessa teorialuvussa esille toimeenpanon käsite. Toimeenpanoa lähestyttiin sen osa-alueiden, fokuksen ja työvireen, pohjalta. Lisäksi tarkasteltiin erikseen vielä tavoitteen hallintaa, mikä liittyi olennaisesti strategisen kehitysohjelman mittareiden tavoitteiden saavuttamiseen. Jokaiseen kolmeen teorialukuun sisällytettiin myös omana osionaan käsitteen soveltava tarkastelu marketin ylläpitoon liittyen.

Työn empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Aineiston keruussa käytettiin kuutta yksilöteemahaastattelua. Haastateltavat edustivat kaikkia yksikön osaamisalueita sekä vaihtelevaa työskentelyvuosien taustaa. Mukana oli yksi vuoro esimies ja viisi työntekijää. Esimies rajattiin pois tutkimuksesta. Vahvimmin haastatteluun osallistuneiden valintaa ohjasi suhde marketissa työskentelyyn, sillä tutkimuksella haluttiin tuoda esille siellä työskentelevien kokemuksia marketin ylläpitoon vaikuttavista tekijöistä. Näin haastateltavien voidaan myös todeta olleen mukana myöhemmin mahdollisesti toteutettavien kehitysehdotusten ideoinnissa. Tutkimuksen avulla pyrittiin ymmärtämään työntekijöiden kokemusta marketissa työskentelystä. Lisäksi tarkoituksena oli tunnistaa prosesseja, joiden avulla markettia voitaisiin ylläpitää menestyksekkäämmin. Tut-

kimusongelma rajasi haastattelun teemat noudattamaan tietoperustan jaottelua. Teema-haastattelun lisäksi tulosten analysoinnin ja johtopäätösten tukena on käytetty omia tutkimuskonteksteissa tehtyjä havaintoja. Saadut tulokset analysoitiin nelivaiheisen prosessin kautta aineiston litteroinnista tulosten auki kirjoittamiseen. Lopuksi saadut tulokset tulkittiin ja niistä tehtiin johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Koska kyseessä on tapaustutkimus, tulokset eivät ole yleistettävissä. Ne koskevat vain Yrityksen X marketin ylläpitoa. Tutkimusta voidaan useiden menetelmällisten valintojen, tutkimuksen toteutustavan sekä kriittisen teorian tarkastelun nojalla pitää luotettavana ja pätevänä. Myös tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

Empiirisen osan valintoja ohjasi opinnäytetyön päätutkimuskysymys: Miten Yrityksen X marketin ylläpitoa ja sen strategisen kehitysohjelman toteutumista voidaan tuloksellisesti edistää? Alatutkimuskysymyksiä oli kolme: Miten jatkuvaa oppimista voidaan soveltaa marketin ylläpidon osaamisen kehittämisessä? Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön motivoitumiseen marketissa työskentelyssä? Mitä marketin tehokas ja tarkoituksenmukainen työskentely edellyttää?

Marketissa työskentely koettiin mielekkäänä samoin kuin kaikki uuden oppiminen. Osaamisen kehittämiseen löydettiin myös keinoja, kuten koulutuspäivien pitäminen, toisilleen opettaminen ja ohjeistuksien selkiyttäminen. Näitä yhdistävänä tavoitteena voidaan pitää tehtävien merkityksen ja tehtäväkokonaisuuksien kirkastamista. Ennen kaikkea jatkuva oppiminen edellyttää kuitenkin sopivien puitteiden luomista osaamisen keittämiselle. Tämän todettiin voivan näkyä esimerkiksi kannustamisen ja henkilökohtaisen palautteen antamisen avulla.

Haastatteluun osallistuneita työntekijöitä motivoi pääasiassa uuden oppiminen, onnistumisen kokemukset, positiivisen palautteen saaminen sekä oman kädenjäljen näkeminen. Sisäisen motivaation tekijät koettiin työssä myös tärkeiksi. Erityisesti yhteenkuuluvuuden tunteella näytti olevan suuri vaikutus niin motivoitumiseen kuin toimeenpanoon. Tiimihenki osoittautui sisältävän useita ulottuvuuksia. Työilmapiiri koettiin hyväksi, mutta samaan aikaan pelisääntöjen puuttumisen todettiin toisinaan rikkovan onnistunutta yhteistyötä.

Tutkimuksen mukaan toimeenpanossa ei työntekijöiden kokemana osoittautunut olevan haasteita. Kysymykseen siitä miten marketin ylläpitoa voidaan kehittää, nousi kuitenkin vahvasti esille vastuun jakaminen. Kuten työntekijöiden ratkaisuehdotuksistakin voidaan todeta, työntekijöillä on selkeä käsitys marketin edellyttämistä toimenpiteistä. Tämä vahvisti sen, että marketin ylläpidon kannalta fokus täytyykin ehkä kääntää johtamiseen, siihen miten työntekijöiden työvirettä voidaan tehokkaimmin tukea edistämällä jatkuvan oppimisen ja sisäisen motivaation perustaa. Kokonaisuutena opinnäytetyön tuloksena

tultiin siihen johtopäätökseen, että marketin ylläpito on moniulotteinen kokonaisuus, jossa näkökulmien moninaisuus heijastelee asioiden yhteen kietoutunutta luonnetta.

## LÄHTEET

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Alma Talent Oy Helsinki [viitattu 1.11.2019]. Saatavissa:

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EACBJXCTEB#kohta:J\(\(c4\)RKYT\(\(c4\)\)\(\(20\)AVOIMUUDELLA\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EACBJXCTEB#kohta:J((c4)RKYT((c4))((20)AVOIMUUDELLA((20)

Ala-Harja, H. 2019. Luento. Kestävä ruokaketjun johtaminen. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Ford, M. E. 1992. Motivating humans. Goals, emotions, and personal agency beliefs. [viitattu 19.10.2019]. Saatavissa:

<http://web.b.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxLYmtfXzQ3ODAyMF9fQU41?sid=a3972333-53d1-4f50-95f1-b5b5ca642554@pdc-v-sessmgr06&vid=0&format=EB&rid=1>

Furu, P. 2013. Jazzia johtamiseen - anna osaajien loistaa. Alma Talent Oy [viitattu 25.9.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/IAGBJXITFF#kohta:Jazzia\(\(20\)johtamiseen\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)anna](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/IAGBJXITFF#kohta:Jazzia((20)johtamiseen((20)((2013)((20)anna)

[\(\(20\)osaajien\(\(20\)loistaa\(\(20\)/piste:b6](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/IAGBJXITFF#kohta:Jazzia((20)johtamiseen((20)((2013)((20)anna((20)osaajien((20)loistaa((20)/piste:b6)

Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly uusimmat oivallukset. Ensimmäinen painos. Tallinna.

Heckhausen, J. Motivational Psychology of human development. Developing motivation and motivating development. 2000. Advances in psychology 131. North-Holland.[viitattu 9.1.2020]. Saatavissa:

<http://web.b.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxLYmtfXzcxMTk0X19BTg2?sid=bee50e0a-c12d-490b-b49b-df632e02df26@sessionmgr102&vid=0&format=EB&rid=1>

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. Osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Härkönen, P. 2008. Työ- ja oppimismotivaatio julkisella sektorilla. Työelämän tutkimus 3/2008. [viitattu 9.1.2020]. Saatavissa:

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87505?acceptCookies=1>

Järvinen P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Alma Talent Oy [viitattu 13.1.2020]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/DABBFXDTEB#kohta:1((20)Ammatillinen((20)k((e4)ytt((e4)ytymine)

[fi.aineistot.lamk.fi/teos/DABBFXDTEB#kohta:1\(\(20\)Ammatillinen\(\(20\)k\(\(e4\)ytt\(\(e4\)ytymine](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/DABBFXDTEB#kohta:1((20)Ammatillinen((20)k((e4)ytt((e4)ytymine)

[n\(\(20\):1.3\(\(20\)Miksi\(\(20\)ammattillisuus\(\(20\)korostuu?:\(Ammattitaidon\(\(20\)uudelleenm\(\(e4\)\)\(\(e4\)rittely/piste:t5](https://www.tutkimuskeskus.fi/1.3/Miksi_ammattillisuus_korostuu?Ammattitaidon_uudelleenm...)

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Alma Talent Oy [viitattu 9.11.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA\(\(20\)SUORITUSTA\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA((20)SUORITUSTA((20)

Kallio, E (toim.). 2016. Ajattelun kehitys aikuisuudessa: kohti moninäkökulmaisuuutta. Helsinki: Suomen kasvatustieteellinen seura.

Karrasch, M., Lindblom-Yllänne, S., Niemelä, R., Niemelä, R., Päivänsalo, T. & Tynjälä, P. 2007. Lukion psykologia 4. Ensimmäinen painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy [viitattu 18.11.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b6](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b6)

Kilpi, E. 2018. [viitattu 18.1.2020]. Saatavissa: <https://twitter.com/EskoKilpi>

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri ikäisten johtamisessa. Alma Talent Oy [viitattu 30.10.2019]. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/JAJBBXCTEF#/kohta:3/piste:b235>

Kosonen, H. 2014. Minkälaisen tulevaisuuden sinä haluat? Uusi Suomi blogit. [viitattu 9.11.2019]. Saatavissa: <https://puheenvuoro.uusisuomi.fi/hannakosonen/168889-minkalaisen-tulevaisuuden-sina-haluat/>

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum [viitattu 6.11.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/HACBFXJTFF#kohta:Mentorointi\(\(20\)4.0\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/HACBFXJTFF#kohta:Mentorointi((20)4.0((20)/piste:b5)

Laatikainen, P. 2011. Myymäläprosessin tehokkaampi toteuttaminen ABC marketissa. Opinnäytetyö. [viitattu 25.10.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010120817442>

Lundberg, K. & Videman, M. 2016. Muutos alkaa ymmärryksestä. TTT - Työ, terveys ja turvallisuus 16.9.2016. [viitattu 6.11.2019]. Saatavissa: <https://www.tttlehti.fi/muutos-alkaa-ymmarryksesta/>

Martela, F. 2009. Lähikehityksen vyöhyke ja yksilön ylittävä osaaminen. [viitattu 25.9.2019]. Saatavissa: <https://frankmartela.fi/2009/06/01/post-129/>



Martela, F. 2015. Valonöörit - Sisäisen motivaation käsikirja. Kolmas painos. Juva: Gummerus Kustannus Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Alma Talent Oy [viitattu 25.9.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAIBHXGUG#kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\(\(20\)motivaatiota\(\(20\)johtaa?\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAIBHXGUG#kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4)((20)motivaatiota((20)johtaa?((20)/piste:b4)

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy [viitattu 25.9.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\)/piste:b9](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20)/piste:b9)

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki. [viitattu 26.9.2019]. Saatavissa: <https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Sivut/Tulevaisuusvaliokunnan-julkaisuja.aspx>

Nurmi, J-E. 2013. Motivaation merkitys oppimisessa. Kasvatus 5/2013, 548-554 [viitattu 10.10.2019]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/46823421-Motivaation-merkitys-oppimisessa.html>

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Helsinki: Alma Talent Oy [viitattu 25.9.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/CAJBCXDTEB#kohta:TEE,\(\(20\)TOIMI,\(\(20\)SAA\(\(20\)AIKAAN!\(\(20\)/piste:b8](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/CAJBCXDTEB#kohta:TEE,((20)TOIMI,((20)SAA((20)AIKAAN!((20)/piste:b8)

Raisio, H & Ahokallio-Leppälä, H. 2017. Podcast: Osaamisen johtajana pirstaloituneessa työelämässä. Keva. 12.6.2017. [viitattu 31.10.2019]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=D73DLhcA6co&list=PLtucTFWdBvP-EP9JbVc-LPnVzNb5uTXo8&index=15&t=0s>

Raisio, H & Heinonen, O.-P. 2017. Podcast: Miten kompleksisuusajattelu muutti johtamistani? Keva. 13.2.2017. [viitattu 31.10.2019]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=kPtUF8wg-QE&list=PLtucTFWdBvP-EP9JbVc-LPnVzNb5uTXo8&index=21&t=0s>

Raisio, H & Kuorikoski, T. 2017. Podcast: Mitä urheilujohtamisesta voi tuoda työelämään. Keva. 20.3.2017. [viitattu 1.11.2019]. Saatavissa:

<https://www.youtube.com/watch?v=F5LHUrrdfJM&list=PLtucTFWdBvP-EP9JbVc-LPnVzNb5uTXo8&index=19&t=0s>

Ranki, S. 2019. Jatkuvan oppimisen rakenteita maailmalla. Tiivistelmä kansainvälisestä vertailusta. 20.5.2019. Sitra. [viitattu 8.11.2019]. Saatavissa:

<https://www.sitra.fi/julkaisut/jatkuvan-oppimisen-rakenteita-maailmalla/>

Rantanen, N. 2019. Motivaatio, työn muotoilu ja palkitseminen. Lappeenrannan yliopisto. [viitattu 21.12.2019]. Saatavissa: <https://slideplayer.fi/slide/2782794/>

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P., Nokelainen, P. & Korpelainen, K. 2008. Ammatillisen huippuosaamisen mallintaminen: Teoreettiset lähtökohdat ja mittausmalli. Tampereen yliopisto [viitattu 4.11.2019]. Saatavissa:

[http://www15.uta.fi/arkisto/aktk/projects/move/pdf/AKAKK\\_MoVE.pdf](http://www15.uta.fi/arkisto/aktk/projects/move/pdf/AKAKK_MoVE.pdf)

Salmimies, R & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Alma Talent Oy [viitattu 9.10.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EAEBXCJTFF#kohta:RATKAISUJA\(\(20\)ESIMIESTY\(\(d6\)N\(\(20\)HAASTEISIIN\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EAEBXCJTFF#kohta:RATKAISUJA((20)ESIMIESTY((d6)N((20)HAASTEISIIN((20)

Silvennoinen, H. 2013. Työn merkityksellisyys on työelämän laatua. Aikuiskasvatus 4/2013. [viitattu 9.1.2020]. Saatavissa:

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 6. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi? [viitattu 13.1.2020]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/JAEBGXDTEB#kohta:Globaali\(\(20\)johtaminen/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/JAEBGXDTEB#kohta:Globaali((20)johtaminen/piste:t1)

Tola, T. Kadonneen keskittymiskyvyn voi palauttaa, kun lopettaa voivottelun ja ryhtyy toimiin - lue aivotutkijan neljä neuvoa. Yle uutiset. [viitattu 8.1.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10472461>

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent Oy. [viitattu 8.11.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAXBBXAUIGHG#kohta:OSA\(\(20\)1\(\(20\)PYS\(\(c4\)HTYMINEN\(\(20\)nyky-nen\(\(20\)toimintamalli\(\(20\)ei\(\(20\)toimi\(\(20\):\(2\(\(20\)Oivallus\(\(\(20\)Organisoi\(\(20\)oppiminen\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAXBBXAUIGHG#kohta:OSA((20)1((20)PYS((c4)HTYMINEN((20)nyky-nen((20)toimintamalli((20)ei((20)toimi((20):(2((20)Oivallus(((20)Organisoi((20)oppiminen((20)/piste:b4)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. Uudistettu painos. Tammi: Jyväskylä.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Alma Talent Oy [viitattu 10.10.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.aineistot.lamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b1)

Virolainen, I. 2019. Luento. Tuloksekas esimiestyö. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Wiskari, J. 2014. Kiireentappoase. Alma Talent Oy [viitattu 21.10.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EABBJXJTFF#kohta:KIIREENTAPPOASE\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EABBJXJTFF#kohta:KIIREENTAPPOASE((20))

## LIITTEET

### LIITE 7. Teemahaastattelurunko

#### Alkuun

Mikä on suhteesi marketissa työskentelyyn ja kauan olet työskennellyt yksikössä?

#### Jatkuva oppiminen

Miten koet marketissa työskentelyn?

Miten ymmärrät yrityksen strategisen kehitysohjelman?

Miten kehitysohjelmassa ollaan tähän mennessä onnistuttu?

Mitä marketin ylläpito ja kehitysohjelman onnistunut toteuttaminen edellyttää?

Mitä tulee mieleen sanasta jatkuva oppiminen?

Miten kuvailisit osaamistasi marketissa tällä hetkellä?

Mitä osaamisen kehittyminen edellyttää? Miten sitä voitaisiin tukea?

#### Sisäinen motivaatio

Mitä sinulle tulee mieleen sanasta sisäinen motivaatio?

Mikä sinua motivoi marketissa työskentelyssä? Mikä innostaa?

Miten koet vaikutusmahdollisuudet marketissa työskentelyssä? Toivoisitko lisää? Mihin asioihin? Miten voisi lisätä?

Miten koet taitojesi vastaavan työn vaatimuksia marketissa?

Mikä marketin ylläpidossa on haastavaa? Miksi?

Mikä marketin ylläpidossa on helppoa? Mikä siitä tekee helppoa?

Miten kuvailisit tiimin yhteishenkeä?

Miten koet yhteistyön toimivuuden eri asemointien välillä?

Miten kuvailisit sosiaalista tukea työssä?

Miten kuvailisit marketin töiden vastuunjakoa?

#### Toimeenpano

Mitä sinulle tulee mieleen aikaansaamisesta?

Mitkä tekijät vaikuttavat aikaansaamiseesi?

Miten voisit osaltasi edistää marketin ylläpitoa?

Miten kuvailisit työskentelyn tehokkuutta?

Miten priorisoit tehtäviä?

Miten marketin työt tulisi organisoida?

Kuvaile hallinnan tunnetta työssäsi?

Miten ymmärrät strategiseen kehitysohjelmaan sisältyvät mittarit?

Miten olet sisäistänyt ne?

Kuvaile sitoutumistasi niihin?

Miten strategiseen kehitysohjelmaan sisältyvissä mittareissa voidaan kehittyä ja toteuttaa niitä vihreällä tasolla?

#### Lopuksi

Haluaisitko vielä lisätä jotakin haastattelussa olleisiin teemoihin, tai heräsikö sinulla jotain ajatuksia mitä ei vielä aiemmin tullut puheeksi?

#### LIITE 8. Teemahaastattelun saatekirje

*Hei,*

*Teen opinnäytetyötä osana palveluliiketoiminnan tradenomin tutkintoa Lahden ammattikorkeakoulussa yksikkömme marketin ylläpidon kehittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää marketin ylläpitoon vaikuttavia tekijöitä sekä löytää kehitysehdotuksia muuan muassa strategisen kehitysohjelman onnistuneeseen toteuttamiseen. Aineistoa kerätään teemahaastattelulla, johon pääsee osallistumaan noin 6-10 työntekijää. Haastattelut toteutetaan työajan ulkopuolella. Osallistujille tarjotaan ruokailu noutopöydästä. Mikäli kiinnostuit, otathan rohkeasti yhteyttä minuun sopivan haastatteluajankohdan löytämiseksi.*

*Kiitos etukäteen!*

*Ystävällisin terveisin,*

*Jonna Koskela*